

**STRATEGIESE BEPLANNING IN MAATSKAPLIKE WERK
MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE FORMULERING
VAN DIENSVoorSTELLE**

deur

WILLEM SMALL



**Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die
graad van Magister in die Lettere en Wysbegeerte aan die Universiteit
van Stellenbosch**

Studieleier: Prof. J.I. Cronjé

MAART 2000

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

STELLENBOSCH

MAART 2000

OPSOMMING

Die doel van die studie was om riglyne op te stel waarvolgens maatskaplikewerk-bestuurders strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel kan benut, veral met betrekking tot die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne. Ten einde die riglyne op te stel is 'n literatuurstudie gedoen oor maatskaplikewerk-bestuur binne die konteks van 'n veranderde omgewing, die aard en proses van strategiese beplanning, en maatskaplikewerk-beplanning en die ontwikkeling van programfinansiering.

'n Empiriese ondersoek is ook gedoen om die benutting van strategiese beplanning te bepaal en om die verband tussen die formulering van diensvoorstelle en die toepassing van strategiese beplanning te analiseer.

Die steekproef is verkry deur 'n doelbewuste seleksie van welsynsinstansies wat voorheen 'n diensvoorstel geformuleer het, en wat twee of meer top of middelvlakbestuurders in diens het. Hiervolgens is ses staatswelsynskantore en tien privaat welsynsorganisasies by die studie betrek.

Daar is hoofsaaklik gebruik gemaak van die self geadministreerde vraelys, en is aan top en middelvlak maatskaplikewerk-bestuurders versprei, waarvan 21 respondente indiens is van distrikswelsynskantore verbonde aan die Departement van Maatskaplike Dienste en 19 respondente, vorm deel van die privaat welsynsorganisasies.

Die bevindings wat gemaak is hou hoofsaaklik verband met die volgende vier aspekte; Die identifiseerde besonderhede van maatskaplikewerk-bestuurders; die toepassing van maatskaplikewerk-bestuur; die benutting van strategiese beplanning; en die gebruik van diensvoorstelle.

Die belangrikste bevindings was: - dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders bestuursposisies beklee sonder die nodige bestuursopleiding, dat maatskaplikewerk-bestuurders nie die komponente van bestuur as deel van 'n aaneenlopende proses tot uitvoering bring nie, middelvlakbestuurders verwar is ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning,

dat welsynsinstansies tot 'n groot mate wel strategiese beplanning toepas, maar dat daar steeds onsekerheid is ten opsigte van sekere aspekte van strategiese beplanning.

Verder is bevind dat maatskaplikewerk-bestuurders en maatskaplikewerk-personeel verbonde aan die staatsdiens minder positief is oor die formulering van diensvoorstelle as diegene werksaam by privaat welsynsorganisasies en dat die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne voorafgegaan moet word met die toepassing van strategiese beplanning.

Op grond van die afleidings en gevolgtrekkings, asook die literatuurstudie is sekere aanbevelings gemaak rakende bestuursopleiding, ontwikkeling van bestuursvaardighede, verbetering van die gebruik van beplanningsinstrumente, en die integrering van die volgende beplanningstipes, naamlik strategiese beplanning, besigheidsplanne of diensvoorstelle en operasionele beplanning.

SUMMARY

The aim of the study was to formulate guidelines whereby social work managers can use strategic planning as a management tool especially with regard to the formulation of service proposals or business plans. In order to accomplish this, a literature review was done about social work management within the context of a changing environment, the nature and process of strategic planning, and social work planning and the development of program financing.

An empirical research was done to determine the use of strategic planning and to analyse the relationship between the formulation of service proposals and the implementation of strategic planning.

The research sample was determined through a selection of welfare organisations which previously formulated a service proposal and who employ two or more top- or middle level managers. This led to six state welfare offices and ten private welfare organisations being included in the study.

Self administered questionnaires were distributed to top- and middle management of which 21 of the respondents formed part of a state district welfare office and 19 formed part of a private welfare organisation.

The findings are related to the following four aspects:

The identified details of social work managers; the application of social work management; the use of strategic planning; and the use of service proposals.

The most important findings were that certain social work managers occupy managerial positions without the necessary management training; they do not integrate and implement the components of management as a continuous process; middle management are confused about the application of strategic planning; welfare organisations do, to a greater extent, use and apply strategic planning but there is uncertainty concerning aspects of strategic planning.

Furthermore, it was found that social work managers and personnel working for the specific state welfare offices are less optimistic about the formulation of service proposals compared to those working for private welfare organisations. It was also found that social work managers are of the opinion that strategic planning first needs to be applied before service proposals or business plans can be formulated.

The literature review and the conclusions influenced the recommendations made concerning managerial training, development of managerial skills, the upgrading and use of planning instruments and the integration of the different planning types namely strategic planning, business planning or service proposals, and operational planning.

ERKENNING

Ek betuig my dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies:

- Hemelse Vader vir krag en leiding aan my gebied tydens my studie tydperk
- Die finansiële bystand van die Sentrum vir Wetenskap en Ontwikkeling (S.W.O., Suid-Afrika) ten opsigte van hierdie navorsing word hiermee erken. Opinies uitgedruk en gevolgtrekkings gemaak is die van die outeur en moet nie noodwendig toegeskryf word aan die S.W.O./N.R.F. nie.
- Prof. Cronjè, studieleier, vir hulp, leiding en aanmoediging.
- Prof. N. J. Botha en Prof. S Green vir hul bydrae tydens die duur van my studie tydperk aan die Universiteit van Stellenbosch
- Welsynsinstansies en organisasies vir voltooiing van vraelyste.
- Me. D. Februarie vir voortdurende ondersteuning en aanmoediging.
- Me. M van Brakel vir haar leiding en waardevolle bydrae.
- Me. M Beukes vir morele ondersteuning, baie opofferings, deurlopende aanmoediging asook bekwame en waardevolle tikwerk.
- Mnre. L. C. Davids en C. Le Cordeur vir taalkundige versorging.
- Me. S Winckler vir haar hulp en bydrae.
- Me. C Stockenstroom en Tessa Strauss vir hul bydrae in tikwerk.
- Aan my vrou Katy en my kinders vir begrip en ondersteuning.
- Kollegas en vriende, spesifiek Francois van Rooyen, vir morele bystand en aanmoediging.
- Me. L. Jacquire vir hulpverlening met die verspreiding van vraelyste.
- My werkgewer (P.A.W.K) vir die voorreg en geleentheid om deelyds te studeer.

STRATEGIESE BEPLANNING IN MAATSKAPLIKE WERK MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE FORMULERINGS- DIENSVORSTELLE

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	Motivering vir die studie	1
1.2	Doel van die navorsingsprogram	3
1.3	Afbakening van die navorsingsveld	3
1.4	Navorsingsmetodologie	4
1.5	Dataverwerkingsprosedure	6
1.6	Aanbieding van navorsingsverslag	7

HOOFSTUK 2: MAATSKAPLIKEWERK-BESTUUR BINNE DIE KONTEKS VAN 'N VERANDERENDE OMGEWING

2.1	Inleiding	8
2.2	Aard van maatskaplikewerk-bestuur	9
2.3	Doel van maatskaplikewerk-bestuur	11
2.4	Verskillende komponente van die bestuursproses	12
2.4.1	Beplanning	13
2.4.2	Organisering	15
2.4.3	Aktivering	15
2.4.4	Beheer, Kontrolering/Evaluering	16
2.4.5	Bestuursaktiwiteite noodsaaklik vir die bestuursproses verloop	17
2.5	Verskillende bestuursvlakke	23
2.5.1	Bestuursvlakke in privaat welsynsorganisasies	24
2.5.2	Bestuursvlakke in staatsdiensinstellings	27

2.6	Samevatting	29
 HOOFSTUK 3: DIE AARD EN PROSES VAN STRATEGIESE BEPLANNING		
3.1	Inleiding	31
3.2	Begripsomskrywing	31
3.2.1	Strategie	32
3.2.2	Strategiese bestuur	32
3.2.3	Strategiese beplanning	33
3.2.4	Operasionele beplanning	33
3.2.5	Verband tussen strategiese beplanning en strategiese bestuur	34
3.3	Die belangrikheid van strategiese beplanning	34
3.4	Die toepassing van strategiese beplanning in die staatsdiens.	35
3.4.1	Inleiding	35
3.4.2	Kenmerke van staatsdiensinstelling	37
3.4.3	Noodsaaklikheid van strategiese beplanning in die staatsdiens	43
3.4.3	Die toepassing van strategiese beplanning in nie-winsgewende welsynsorganisasies	45
3.4.4	Inleiding	45
3.4.5	Kenmerke van privaat welsynsorganisasie	45
3.4.6	Besware teen die gebruik van strategiese beplanning in nie-winsgewende welsynorganisasies	51
3.5	Stappe in die strategiese beplanningsproses	52
3.6	Samevatting	63

HOOFSTUK 4: MAATSKAPLIKEWERK-BEPLANNING EN DIE ONTWIKKELING VAN PROGRAMFINANSIERING

4.1	Inleiding	66
4.2	Begripsomskrywing	67
4.2.1	Program en Programvoorstel	67

4.2.2	Programformulering	67
4.2.3	Diensvoorstel	68
4.2.4	Besigheidsplan	68
4.3	Program-en finansiële bestuur in welsynsinstanties	69
4.3.1	Programbestuur	69
4.3.2	Finansiële bestuur	73
4.4	Historiese ontwikkeling van programmeplanning-en formulering, binne die Suid-Afrikaanse konteks van die finansiering van maatskaplike-werkdienslewering	74
4.4.1	Tydperk vanaf 1938 tot 1987	74
4.4.2	Tydperk vanaf 1987 tot 1994	76
4.4.3	Tydperk vanaf 1994 tot 1996	78
4.4.4	Tydperk vanaf 1996 tot 1999	80
4.5	Die implementering van die staat se nuwe welsynsfinansieringsbeleid	81
4.6	Samevatting	83

HOOFSTUK 5: DIE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING BINNE WELSYNSINSTANSIES MET DIE OOG OP DIE FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE

5.1	Inleiding	84
5.2	Identifiserende besonderhede van maatskaplikewerk-bestuurders	85
5.2.1	Posbenaming van maatskaplikewerk-bestuurders	85
5.2.2	Maatskaplikewerk-bestuurders se verteenwoordiging op die instansie se oorhoofse kantoor bestuurstruktuur	87
5.2.3	Diensjare by welsynsinstantie	87
5.2.4	Bestuursopleiding ondergaan	88
5.2.5	Aard van bestuursopleiding ontvang	89
5.3	Toepassing van maatskaplikewerk-bestuur	89
5.3.1	Komponente van maatskaplikewerk-bestuur	89

5.3.2	Uitvoering van bestuurskomponente binne welsynsinstansies	90
5.3.3	Belangrikheid van maatskaplikewerk-bestuur met betrekking tot die bereiking van die instansies se doelstellings	91
5.3.4	Invloed van politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge op welsynsinstansies se bestuur en funksionering	92
5.4	Die benutting van strategiese beplanning binne welsynsinstansies	99
5.4.1	Teoretiese kennis van strategiese beplanning	99
5.4.2	Vaardigheid om strategiese beplanning te doen	101
5.4.3	Betrokkenheid by strategiese beplanning binne die werksopset	101
5.4.4	Benutting van strategiese beplanning	102
5.4.5	Frekwensie waarvolgens strategiese beplanning gedoen word	103
5.4.6	Rolspelers betrokke by die proses van strategiese beplanning	105
5.4.7	Betrokkenheid van bestuurskomitee by die proses van strategiese beplanning	106
5.4.8	Belangrikheid van strategiese beplanning vir welsynsinstansies se voortbestaan	107
5.4.9	Aspekte wat instansies se voortbestaan kan beïnvloed	108
5.4.10	Bydrae van strategiese beplanning met die oog op die lewering van 'n meer effektiewe en doeltreffende diens	110
5.5	Formulering van diensvoorstelle	112
5.5.1	Tydperk sedert welsynsinstansies diensvoorstelle of welsynsprogramme formuleer	112
5.5.2	Persone in die instansie verantwoordelik vir die beplanning van programme en projekte	112
5.5.3	Faktore wat 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte	113
5.5.4	Probleme ten opsigte van die formulering en implementering van diensvoorstelle	115
5.5.5	Ingesteldheid van personeel/bestuurslede ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle	116

5.5.6	Formulering van diensvoorstelle as deel van die instansie se oorhoofse beplanning	117
5.5.7	Die gebruik van strategiese beplanning en die mate waarin dit die formulering van diensvoorstelle kan beïnvloed	119
5.5.8	Voorafgaan van die formulering van diensvoorstelle en die toepassing van strategiese beplanning	120
5.5.9	Aanwending van strategiese beplanning en die ingesteldheid van personeel/bestuurslede teenoor die formulering en implementering van diensvoorstelle	121
5.6	Samevatting	123

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	Inleiding	125
6.2	Identifiserende besonderhede	125
6.3	Maatskaplikewerk-bestuur binne welsynsinstitusies	126
6.4	Die toepassing van strategiese beplanning	127
6.5	Formulering van diensvoorstelle	130
6.6	Aanbevelings	132

BIBLIOGRAFIE	135
---------------------	-----

BYLAE

Bylaag A : Vraelys	142
--------------------	-----

TABELLE

5.1	Identifiserende besonderhede van maatskaplikewerk-bestuurders	86
5.2	Mate waarin komponente van bestuur toegepas word	90
5.3	Belangrikheid van maatskaplikewerk-bestuur en die bereiking van instansie se doelstellings	91
5.4	Wyse waarvolgens kennis verkry is	100
5.5	Betrokkenheid by strategiese beplanning	102

5.6	Toepassing van strategiese beplanning	103
5.7	Tydskaal ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning	104
5.8	Rolspelers betrokke by die proses van strategiese beplanning	105
5.9	Betrokkenheid van bestuurskomitee by strategiese beplanning	106
5.10	Belangrikheid van strategiese beplanning met betrekking tot die instansies se voortbestaan	107
5.11	Aspekte wat 'n invloed sal hê op die voortbestaan van die instansie	109
5.12	Bydrae van strategiese beplanning ten opsigte van verbeterde dienslewering	111
5.13	Faktore wat 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte	114
5.14	Probleme met betrekking tot die formulering en implementering van diensvoorstelle	115
5.15	Ingesteldheid van personeel/bestuurslede ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle	116
5.16	Diensvoorstelle as deel van die instansie se oorhoofse beplanning	118
5.17	Strategiese beplanning en die beïnvloeding van diensvoorstelle	119
5.18	Formulering van diensvoorstelle en die vooraf toepassing van strategiese beplanning	120
5.19	Strategiese beplanning en die ingesteldheid teenoor die formulering en implementering van diensvoorstelle	122

FIGURE

2.1	Die bestuursproses	13
2.2	Verskillende bestuursvlakke en hul verband met die verskillende tipes van beplanning	24
3.1	Voorbeeld van 'n "SWOT" analise	59
5.1	Politiese verandering	93
5.2	Ekonomiese verandering	94
5.3	Kulturele verandering	95
5.4	Tegnologiese verandering	97

5.5	Sosiaal-Maatskaplike verandering	98
5.6	Teoretiese kennis van strategiese beplanning	99

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 MOTIVERING VAN STUDIE

Veranderinge op verskeie terreine het gevolg op die eerste demokratiese verkiesing in Suid-Afrika en dit het onder andere gelei tot die verbintenis van verskeie rolspelers tot die uitvoering van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram (HOP). Hierdie verbintenis het daartoe aanleiding gegee dat 'n proses van transformasie in verskeie sektore van die Suid-Afrikaanse samelewing van stapel gestuur is. Transformasie met betrekking tot maatskaplike welsynsdienste was in die lig van politieke veranderinge en die aanvaarding van H.O.P as amptelike beleidsraamwerk van die Nasionale Regering, onafwendbaar. Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn is op 8 Augustus 1997 in die Staatskoerant gepubliseer. Hierdie beleidsdokument verwys na die beginsels, riglyne, aanbevelings, voorgestelde beleid en programme vir ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsyn in Suid-Afrika. (Department of Welfare, 1997:1)

Die benadering en strategieë soos vervat in die betrokke Witskrif het die herstrukturering van maatskaplike welsynsprogramme, in beide die openbare en vrywillige welsynssektor ten doel. Die geïdentifiseerde beginsels, riglyne en aanbevelings vir ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsbeleid en programme moet aan die hand van 'n vyf jaar strategiese plan van aksie progressief geïmplimenteer word.

Wanneer die beginsels soos vervat in die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn, van nader beskou word, is dit duidelik dat daar 'n skuif na 'n meer ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsbeleid is. Hierdie situasie het meegebring dat alle maatskaplike diensvoorsieners genoodsaak was om te herbeplan, en te herprioritiseer, asook hul dienslewering strategies te ondersoek.

Die privaat welsynsorganisasies (P.W.O.'s) en nie-regeringsorganisasies, (N.G.O.'s) wat afhanklik is van staatsbefondsing vir hul dienslewering, is veral genoodsaak om hul dienslewering te herbeplan en te herprioritiseer ten einde voortgesette finansiering te bekom. Die onderskeie instellings verbonde aan die Departement van Maatskaplike Dienste was ook

verplig om hul dienslewering strategies te ontleed. Op 10 Desember 1996 het die Departement van Maatskaplike Dienste van die Wes-Kaap 'n omsendskrywe uitgereik waarin die maatskaplike werkers in diens van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie ook versoek word om soos die privaat welsynsorganisasies diensvoorstelle of besigheidsplanne in te dien. (Departement van Maatskaplike dienste, 1996)

Die inhoud van bogenoemde omsendskrywe het gepoog om die platform te lê vir alle diensvoorsieners om hul huidige dienslewering strategieë te ontleed, te herbeplan en te herprioritiseer. Diensvoorsieners se diensvoorstelle moes dan ook die paradigmaskuif na 'n meer ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdiens reflekteer.

Die navorser is sedert 1993 as maatskaplike werker in diens van die staat en was reeds vanaf sy eerste diensjaar blootgestel aan die formulering van maatskaplike welsynsprogramme. Die navorser het persoonlik beleef watter negatiewe ervaring soms gepaard gaan met die formulering van die diensvoorstelle. Aangesien die formulering van diensvoorstelle 'n belangrike beplanningsinstrument kan wees, ten einde dienslewering toepaslik te transformeer, was die navorser gekonfronteer met die volgende vraag: "Tot watter mate benut maatskaplikewerk-bestuurders strategiese beplanning met die oog op die formulering van diensvoorstelle of welsynsprogramme?"

Uit die literatuur blyk dit dat strategiese beplanning onontbeerlik is vir suksesvolle beleidsimplementering. Menefee (1997:1) het gemeld dat die bestuur van die verhouding tussen 'n organisasie en die omgewing waarbinne dit funksioneer, essensieel is vir oorlewing. Daarom is dit belangrik dat die persone in bestuursposisies strategies moet dink en optree ten einde die onsekerhede waarmee die organisasies gekonfronteer word suksesvol te bestuur.

Dië student se blootstelling aan die teorie en die gebruik van strategiese beplanning het hom tot die besef gebring watter bruikbare en nuttige bestuurshulpmiddel dit is en hoe dit gebruik kan word om maatskaplike welsynsdienste effektief, doeltreffend en relevant te beplan en te bestuur. Aangesien die formulering van diensvoorstelle hoofsaaklik te doen het met die beplanning, organisering, aktivering en die evaluering van maatskaplikewerk-dienste, is dit die student se mening dat strategiese beplanning ten opsigte van maatskaplikewerk-beplanning onontbeerlik is.

Die sterk voorkeur wat die onderzoeker ten opsigte van maatskaplike bestuur as maatskaplikewerk-metode beleef, het hom veral gemotiveer om navorsing met betrekking tot die spesifieke onderwerp te onderneem. Die navorser is ook bewus van die probleme wat verskeie maatskaplike werkers in diens van staatswelsynsdepartemente en privaat welsynsorganisasies beleef ten opsigte van formulering van diensvoorstelle, asook hul negatiewe houding ten opsigte van maatskaplikewerk-bestuur. Deur middel van hierdie navorsingsonderzoek sal dus gepoog word om bogenoemde aspekte aan te spreek, deurdat uitvoering gegee word aan die doel van die navorsingsprogram waarna vervolgens verwys gaan word.

1.2 DOEL VAN NAVORSINGSPROGRAM

Die oorhoofse doel van die studie is om riglyne op te stel waarvolgens maatskaplikewerk-bestuurders strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel kan benut, met verwysing na die formulering van diensvoorstelle of diensplanne of besigheidsplanne.

Om bogenoemde doel te bereik, sal die volgende doelwitte nagestreef word.

- i. Verduideliking van strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel en die onderzoek na die gebruik daarvan binne sekere staatswelsynsdepartemente asook privaat welsynsorganisasies (not-for-profit organisations.)
- ii. Omskrywing van programbeplanning-en formulering met spesifieke verwysing na die formulering van diensvoorstelle;
- iii. Om te bepaal watter waarde heg maatskaplikewerk-bestuurders in die staatswelsynsdepartemente en privaat welsynsorganisasies, aan die benutting van strategiese beplanning.

1.3 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD

Die studieveld is afgebaken sodat genoemde doelstelling en doelwitte enersyds bereik kan word en die navorsingsonderzoek prakties uitvoerbaar kan wees. Die afbakening is as volg gedoen:

i. Area:

Die studie was beperk tot staatsgesubsidieerde privaat welsynsorganisasies en distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste geleë binne die Wes-Kaap Provinsie.

ii. Teikengroep

Die maatskaplikewerk-bestuurders (top en middelvlakbestuurders) verbonde aan geselekteerde welsynsinstitusies (staat en P.W.O.) was as teikengroep gebruik.

Volgens Cronjé (1986:281) is die direkteur (topvlak bestuur) van 'n welsynsinstitusie verantwoordelik vir die integrering van al die take en aktiwiteite wat deel vorm van die ses verantwoordelikhedsgebiede van bestuur in maatskaplike werk nl. program- en finansiële bestuur, personeelbestuur, bestuur van ander menslike hulpbronne, werkslading en kantoorbestuur. Derhalwe is die direkteur hoofsaaklik gemoeid met beleidvorming en die bestuur van die institusie. Uit die literatuur (Botha 1971:77) en (Pettes 1980:5) blyk dit dat die supervisor die middelbestuursvlak van 'n institusie verteenwoordig. In samewerking met die direkteur dra hy/sy by tot beleidformulering en bestuur. Hy/sy is ook verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering van die kantooradministrasie en vir die professionele ontwikkeling van maatskaplike werkers.

ii. Diensrigtings

Die welsynsorganisasies wat by die studie betrek is, was hoofsaaklik kinder- en gesinsorg organisasies, vrywillige welsynsorganisasies wat spesialiseer in 'n spesifieke diensveld, en vyf distrikskantore van die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Dienste.

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Vervolgens word die tipe navorsing, die universum en steekproef kortliks bespreek.

1.4.1 Tipe navorsing

Die metode van ondersoek was verkennende navorsing, aangesien daar betreklik, geringe inligting is ten opsigte van die betrokke navorsingsonderwerp. Die woordeboek vir maatskaplikewerk (1995:67) definieer verkennende navorsing as volg:

"Voorlopige ondersoek om die navorser op die hoogte te bring van die aard van 'n verskynsel of maatskaplike probleem met die oog op die afbakening van die navorsingsterrein. Mouton en Marais (1989:43) meld dat verkennende studies benodig word wanneer die probleem wat ondersoek word, onvoldoende beskryf word.

Wanneer die voorgestelde doelstellings van die navorsingsprogram in verband gebring word met die gemelde metode van ondersoek, kan met reg opgemerk word, dat die benutting van strategiese beplanning in die konteks van maatskaplikewerk-dienslewering, met spesifieke verwysing na die formulering van diensvoorstelle, tans 'n relatiewe onbekende terrein is en beslis verdere navorsing regverdig.

1.4.2 *Universum en steekproef*

Die universum en die steekproef is vir enige navorsingsprojek van kardinale belang en word vervolgens bespreek.

i) *Universum*

Vir die doel van die studie was alle staatsgesubsidieerde vrywillige welsynsorganisasies en alle distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste binne die Wes-Kaap Provinsie as die universum geneem.

ii) *Steekproefneming*

Ten einde veralgemenings te kan maak, moet verteenwoordigende data uit die universum verkry word. Steekproefneming was op die volgende wyse gedoen.

Aangesien personeel op die top- en middelbestuursvlakke van welsynsinstansies hoofsaaklik verantwoordelik is vir hul instansies se oorhoofse beplanning en beleidformulering is hierdie ondersoek beperk tot die senior personeel (direkteur, assistent/adjunk-direkteur, hoof maatskaplike werker en supervisor) by vrywillige welsynsorganisasie en staatswelsynsinstansies. Die navorser het hierdie eenheid (senior personeel) doelbewus uitgekies vir insluiting in die studie en die tegniek van doelbewuste seleksie was gebruik om die steekproef te verkry. Die doelbewuste seleksie-tegniek is ook volgens Babbie (1989:269) toepaslik, veral wanneer die universum aan die ondersoek bekend is en 'n komponent van die universum

geselekteer word. Die volgende kriteria was vir die doelbewuste seleksie van respondente gestel.

- a) Die welsynsinstanties moes aanvanklik 'n diensvoorstel geformuleer het
- b) Die betrokke welsynsinstantie moet twee of meer senior personeel (direkteur, assistent/adjunk-direkteur, hoof maatskaplike werker of supervisor) in diens hê.
- c) Die welsynsinstantie moet resorteer onder die Departement van Maatskaplike dienste of as 'n vrywillige welsynsorganisasie opereer.

Die Provinsiale hoofkantoor van Departement van Maatskaplike Dienste was behulpsaam met die selektering van respondente aan die hand van bogenoemde kriteria.

1.4.3 Insameling van data

Weens die omvang van die navorsing was data-insameling by wyse van telefoonskakeling onprakties, waarneming irrelevant en persoonlike onderhoude (besoeke) weens geografiese afstande byna onmoontlik. Inligting was gevolglik deur middel van 'n self geadministreerde vraelys versamel. Die vraelys is na die voltooiing van die literatuurstudie en na aanleiding van operasionele instruksies opgestel en aan geselekteerde welsynsinstanties persoonlik afgelewer vir voltooiing. Die vraelys bevat oop (ongestruktureerde) en geslote (gestruktureerde) vrae.

1.5 DATAVERWERKINGSPROSEDURE

Die ingesamelde data is hoofsaaklik met die hand verwerk. Om die data te interpreteer, ontleed en te beskryf is gepoog om dit met behulp van verskeie statistiese prosedures uit te voer. Verskeie grafiese voorstellings, onder andere tabelle en figure word in die teks aangebied ten einde die interpretasie van bevindings te vergemaklik.

1.6 AANBIEDING

Die navorsingsverslag bestaan uit 6 hoofstukke en is as volg uiteengesit.

Hoofstuk 1: Inleiding tot die navorsingsondersoek.

Hoofstuk 2: Hier word die relevante aspekte van maatskaplikewerk-bestuur binne die konteks van die veranderende omgewing bespreek , onder andere die aard, doel en komponente van maatskaplikewerk-bestuur.

Hoofstuk 3: Die konsep strategiese beplanning word hier breedvoerig bespreek. Daar word veral gefokus op strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel, binne die staatsdiens en die vrywillige welsynsorganisasies (not-for-profit organisations).

Hoofstuk 4: Fokus op maatskaplikewerk-beplanning en die ontwikkeling van programfinasiering.

Hoofstuk 5: Die bevindinge van die empiriese ondersoek word saamgevat en bespreek.

Hoofstuk 6: Gevolgtrekkings en Aanbevelings

HOOFSTUK 2

MAATSKAPLIKEWERK-BESTUUR BINNE DIE KONTEKS VAN DIE VERANDERENDE OMGEWING.

2.1 INLEIDING

Suid-Afrikaners beleef 'n tyd van voortdurende veranderinge veral binne die politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en maatskaplike sektore van die samelewing en hierdie veranderinge geskied binne die konteks van die globalisering tendens. Hierdie veranderende situasie word gekenmerk deur nuwe eise en die belewing van onsekerhede terwyl daar na nuwe en beter oplossings gesoek word. Aan die positiewe kant is daar egter moontlikhede wat vir vooruitgang aangewend kan word.

Dit hang uitsluitlik van organisasies en instansies self af, of hulle die moed, durf en ondernemingsgees het, om 'n nuwe weg in te slaan ten einde die nodige vernuwing tot stand te bring.

Welsynsinstanties word tans deur verskeie nuwe uitdagings gekonfronteer, o.a.:

- ♦ Om organisasies tot stand te bring wat meer pro-aktief en ook meer effektief kan funksioneer;
- ♦ Die vervanging van die tradisionele outokratiese bestuurstyl met 'n deelnemende bestuurstyl; en
- ♦ om nuwe tegnologiese ontwikkelings en bestuurshulpmiddels (management tools), o.a. rekenaar tegnologie en strategiese beplanning, met kreatiewe denke aan te wend om sowel die tempo as die gehalte van dienslewering te verbeter.

In reaksie op bogenoemde uitdagings kan met reg gevra word of maatskaplikewerk-bestuurders gereed is om positief daarop te reageer. Die navorser is van mening dat 'n veranderde benadering met betrekking tot maatskaplikewerk-bestuur 'n belangrike bydrae sal lewer dat welsynsdienlewering, binne die Suid-Afrikaanse konteks, 'n nuwe dimensie van vooruitgang sal beleef.

Vervolgens sal enkele aspekte met betrekking tot maatskaplikewerk-bestuur binne die konteks van 'n veranderde benadering kortliks bespreek word, o.a.:-

- i) Die aard van maatskaplikewerk-bestuur
- ii) Doel van maatskaplikewerk-bestuur
- iii) Verskillende komponente van bestuur
- iv) Vlakke van bestuur

Bogenoemde aspekte vorm die kerngedeelte van maatskaplikewerk-bestuur en vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie word dit belangrik geag dat die betrokke aspekte aan die hand van die veranderende samelewing bespreek word. Die gemelde aspekte van maatskaplikewerk-bestuur word ook bespreek ten einde strategiese beplanning (fokuspunt van hierdie studie), binne die maatskaplikewerk-bestuursveld te kontekstualiseer.

2.2. AARD VAN MAATSKAPLIKWERK-BESTUUR

Die ontwikkeling van maatskaplikewerk-bestuur in Suid-Afrika het volgens Cronje (1986:10) eers vanaf die middel sewentiger jare plaasgevind. Dit kan impliseer dat maatskaplikewerk-bestuur as studieveld steeds besig is om te ontwikkel en gepaardgaande hiermee moet daar gedurig geëvalueer word of maatskaplikewerk-bestuur steeds relevant is binne die konteks van die veranderende samelewing.

Cronje (1986:16) verwys na bepaalde eiesoortige kenmerke van maatskaplikewerk-bestuur wat kortliks beskryf word ten einde die aard van maatskaplikewerk-bestuur beter te verstaan:

- Maatskaplikewerk-bestuur is 'n gespesialiseerde metode van maatskaplike werk en het betrekking op die bedryf van welsynsorganisasies- en instansies. Om maatskaplikewerk-bestuur effektief toe te pas, vereis dit van bestuurders, op top-, middel- en laer vlakke, spesifieke kennis en vaardighede asook 'n kenmerkende gesindheid.

Bogenoemde beklemtoon die feit dat maatskaplikewerk-bestuurders gedurig deur hul kennis, vaardighede en gesindheid moet ontwikkel om sodoende tred te hou met die verandering binne hulle spesifieke veld, onder andere die benutting van verskeie bestuurshulpmiddels.

- Maatskaplikewerk-bestuur verloop op geordende wyses en bestaan uit identifiseerbare prosesse of funksies wat deur verskeie skrywers [(Abels & Murphy (1981); Austin (1981); Patti (1983); Skidmore (1983); Weinbach (1994); Kroon (1996) en Van der Walddt & Du Toit (1997)] verduidelik word. Samevattend kan gemeld word dat beplanning, organisering, leiding en kontrole, as die hoof komponente in die proses van maatskaplikewerk-bestuur aangetoon word. (As gevolg van die belangrikheid van bogenoemde komponente, binne die bestek van hierdie navorsingstudie, sal dit later meer breedvoerig bespreek word. – (Sien paragraaf 2.4, bls. 5)
- Maatskaplikewerk-bestuur is volgens Skidmore (1983: 14) gemoeid met die toepaslike implementering van 'n organisasie se beleid volgens sekere prosedure. Cronjè (1986: 1) is egter van mening dat maatskaplikewerk-bestuur 'n fasiliterende funksie het in die sin dat dit 'n middel tot 'n doel is. Ten einde 'n organisasie se beleid suksesvol te implementeer is dit belangrik dat verskeie bestuurstake uitgevoer moet word. In die praktyk is daar 'n verskil tussen die bestuurstake van die organisasie se uitvoerende bestuur of direkteur (topvlak bestuur) en die bestuurstake van die supervisor (middelvlakbestuur).

Kadushin (1992:21) is van mening dat die uitvoerende bestuurder verantwoordelik is vir programbeplanning, beleidsformulering, befondsing en die verhouding met die eksterne omgewing. Die supervisor se bestuursfunksie daarenteen is gerig op die bestuur en implementering van die program wat deur die uitvoerende bestuur daargestel word. Hierdie twee vlakke van bestuur (top- en middelbestuur) oorvleuel soms, maar behoort voortdurend in wisselwerking met mekaar te wees.

- Spesifieke kenmerke van 'n welsynsorganisasie en welsynsinstantie dra ook by tot die unieke aard van maatskaplikewerk-bestuur. Cronje (1986: 17 – 18) verwys byvoorbeeld na 'n organisasie se doelstellings, struktuur en die organisatoriese samestelling. Die

eiesoortige of spesifieke kenmerke van organisasies/instellings hou direk verband met die proses van strategiese beplanning, aangesien die eiesoortigheid van organisasies en instellings in berekening gebring moet word by die toepassing van strategiese beplanning. (Die onderskeid tussen privaat wêreldsinne organisasies en staatsdiensinstellings sal gevolglik breedvoerig in hoofstuk 3 bespreek word).

2.3 DIE DOEL VAN MAATSKAPLIKWERK-BESTUUR

Maatskaplikewerk-bestuur is 'n onmisbare skakel in die verwesenliking van die missie of primêre doel van die maatskaplikewerk-professie, naamlik om verandering in die gemeenskap teweeg te bring. Dit wil sê, maatskaplikewerk- bestuurders moet binne die konteks van verandering hulle organisasies sodanig bestuur, dat die primêre doel van die maatskaplikewerk-professie en hul organisasie se missie en doelstellings tot uitvoering gebring word.

Maatskaplikewerk-bestuur as instaatstellingsfunksie word deur Skidmore (1983:5) beskryf as, "... the process that makes the others possible, the one that helps facilitates the functioning and operation of an agency and its practice methods".

Bogenoemde omskrywing dui dus aan dat maatskaplikewerk-bestuur 'n proses is wat die funksionering en werksaamhede van 'n organisasie fasiliteer. Volgens Cronje (1986:160) vind die maatskaplikewerk-bestuurder se bestuurstaak binne bepaalde terreine of verantwoordelikheid van die organisasie sisteem plaas, onder andere program-, finansiële, personeel-, menslike hulpbronne, kantoor- en werkladingbestuur. (program- en finansiële bestuur sal breedvoerig in Hoofstuk 4 bespreek word, aangesien dit 'n belangrike deel uitmaak van maatskaplikewerk-programbeplanning).

Personeelbestuur en menslike hulpbronnebestuur hou verband met personeel aangeleenthede, onder andere prestasie bestuur, opleiding, diensvoorwaardes en dissiplinerig. Cronje (1986) beskryf bogenoemde terreine afsonderlik maar in die hedendaagse konteks word daar hoofsaaklik net na menslike hulpbronnebestuur verwys. Laasgenoemde word as 'n meer omvattende term beskou om personeelaangeleenthede te bespreek. Hierdie terrein van bestuur word tans as 'n sleutel bestuursfunksie binne verskeie instellings en organisasies

gereken, omdat menslike hulpbronne onontbeerlik is vir die lewering van 'n effektiewe en doeltreffende diens.

Kantoorbestuur hou verband met die dag-tot-dag funksionering van 'n organisasie, onder andere die optimale benutting van fisiese hulpbronne, bv. geboue en toerusting. Werkladingbestuur verwys na die wyse waarvolgens die individuele maatskaplike werkers hul werklading aan die hand van supervisie leiding bestuur.

2.4 VERSKILLENDE KOMPONENTE VAN DIE BESTUURS-PROSES

Die verskillende komponente van bestuur (beplanning, organisering, aktivering en evaluering) verleen die teoretiese raamwerk waarbinne die take van 'n bestuurder tot uitvoering gebring word. Dit is egter belangrik om te weet dat die toepassing of die uitvoering van hierdie take binne bepaalde omstandighede plaasvind. Gegewe die feit dat verandering en uitdagings vir welsynsdienste in die hedendaagse situasie aan die orde van die dag is, bring dit mee dat die uitvoering van bestuurstake binne die veranderende omgewing moet aanpas, indien nie, kan sodanige organisasies of instellings stagneer en later tot niet gaan.

'n Ontleding van die literatuur dui egter aan dat daar nie altyd eenstemmigheid onder skrywers [Robbins (1980:6); Abels & Murphy (1981:92); Stoner (1982:20); Patti (1983:5); Skidmore (1983:43); Lassier (1989:9); Botes (1991:35); Fox, Schwella & Wissink (1991:25); Smit & Cronje (1992); Thornhill & Hanekom (1995:91); Kroon (1996) en Van der Walddt & Du Toit (1997:181) is oor die terminologie, asook die presiese aard en verdeling van die komponente en aktiwiteite vir die verloop van die bestuursproses nie. Ten spyte van die gebrek aan eenstemmigheid onder bogenoemde skrywers blyk dit tog dat daar sekere ooreenkomste in die bestuursproses is, wat so omvattend is dat ander fasette daarby ingesluit kan word. Die weergawe of voorstelling van Kroon (1990:7) wat in Fig 2.1 skematies voorgestel word blyk meer inklusief te wees.

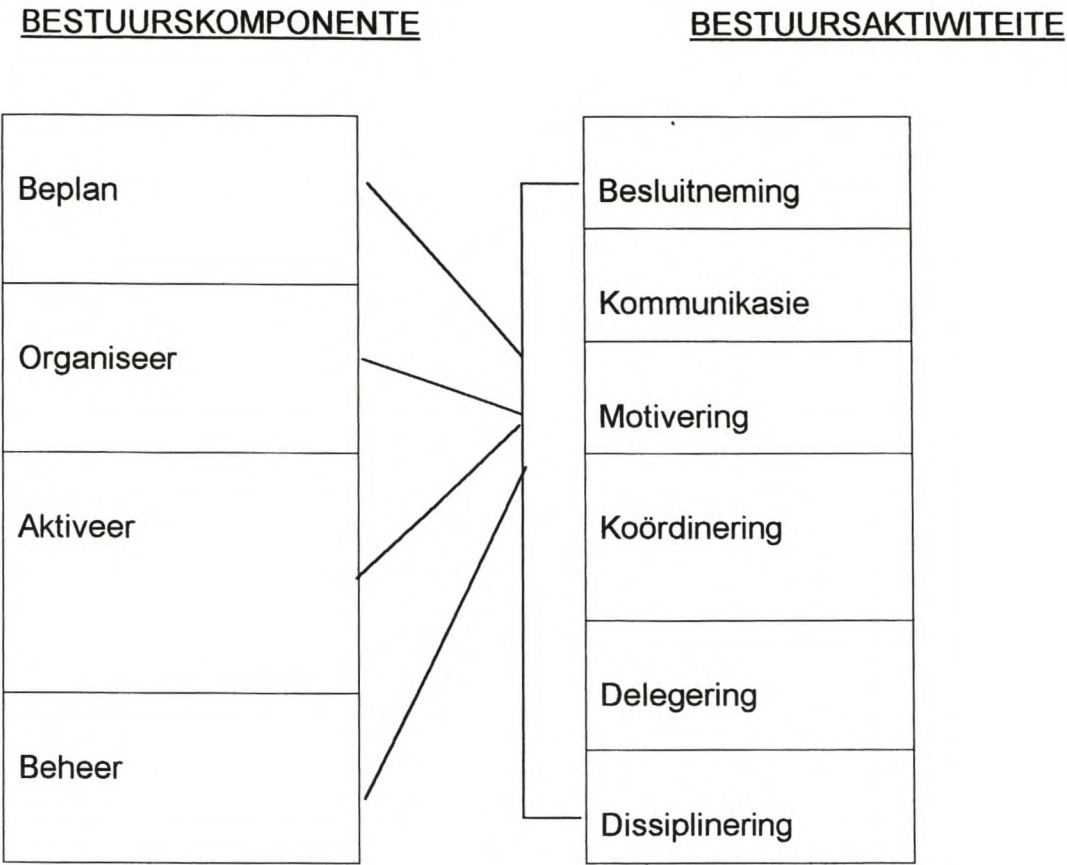


Fig. 2.1 Die bestuursproses

Dië komponente en die aktiwiteite van die bestuursproses sal vervolgens aan die hand van bogenoemde indeling kortliks bespreek word.

2.4.1 BEPLANNING

Beplanning is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die suksesvolle bestuur en funksionering van enige organisasie. Baie bestuurders sien beplanning as die basis van al die bestuursfunksies/take. Beplanning word ook beskou as die basiese element van bestuur waardeur vooraf bepaal word wat 'n organisasie beoog om te bereik in die veranderende omgewing waarin hy bestaan. Deur beplanning moet bedreigings dus geminimaliseer word terwyl geleenthede benut word.

Beplanning is die vertrekpunt van die bestuursproses, en is in 'n sekere sin ook die spilpunt waarom alle bestuursaktiwiteite draai, want daarsonder kan die betrokke aktiwiteite nie tot uitvoering gebring word nie.

In ooreenstemming met die uiteensetting van verskeie skrywers soos Stoner (1982:16); Skidmore (1983:44); Lewis & Lewis (1983:20); Knighton (1986:7); Crow & Odewahn (1987:6); Coulshed (1990:51); Kadushin (1992:57) en Kroon (1995:111) word beplanning deur Lussier (1989:33) in 'n neutredop saamgevat as "... the process of setting objectives and determining in advance who, what, when, where and how the objectives will be met."

Bogenoemde skrywers onderskei ook min of meer dieselfde elemente in beplanning naamlik dat:

- i) Dit sowel 'n dinkproses as 'n operasionele (doen) proses is;
- ii) Dit toekomstgerig is en daardeur 'n pro-aktiewe benadering gevolg word;
- iii) Dit 'n sistematiese proses is wat 'n begin en eindpunt het; en
- iv) Dit die formulering van doelstellings en doelwitte as kern elemente het.

Wanneer bogenoemde elemente noudeset in die beplanningsproses deurgevoer word, sal beplanning as bestuurstaak beslis meewerk dat organisasies vooruitgang beleef, veral omdat 'n pro-aktiewe benadering gevolg word.

Lussier (1989:35) is verder van mening dat daar verskeie soorte of tipes beplanning geïdentifiseer kan word, o.a. strategiese- en operasionele beplanning. Strategiese beplanning word gewoonlik deur topbestuur gedoen en behels besluite oor o.a. die missie, beleid en tipe diens. (strategiese beplanning word breedvoerig in Hoofstuk 3 bespreek.) Operasionele beplanning lê veral op die vlak van die middel en laer vlakke van bestuur wat die maatskaplikewerk-supervisor insluit, en dit is gewoonlik korttermyn (minder as een jaar) van aard. Volgens Crow & Odewahn (1987:8) het operasionele beplanning hoofsaaklik ten doel die implementering van die strategiese beplanning.

Bogenoemde soorte beplanning, veral strategiese beplanning het 'n nuwe dimensie kom verleen aan die beplanningskomponent en die tradisionele en onortodokse wyse van beplanning, moes plek maak vir 'n meer dinamiese wyse van beplanning.

2.4.2 ORGANISERING

Organisering, as tweede komponent in die proses van maatskaplikewerk-bestuur is van deurslaggewende belang omdat al die ander komponente soos beplanning, aktivering en beheer nie daarsonder kan realiseer nie.

Thornhill & Hanekom (1995:157) omskryf organisering, as: "... designing the structure: bringing together systematically different, independent parts or unite to form a unified whole, with a view to achieving specific ends."

Bogenoemde definisie meld duidelik dat organisering ten doel het om verskillende eenhede van 'n organisasie sistematies te koördineer ten einde vooropgestelde doelstellings te bereik. Kroon (1996:221) meld dat organisering, as basiese bestuurstaak, opgesom kan word as die werk wat 'n bestuurder verrig ten einde ondergeskiktes se werk so effektief moontlik af te baken.

Organisering as bestuurstaak gee ook aan bestuurders die geleentheid om die organisasie se doelstellings en doelwitte in verband te bring met beskikbare hulpbronne. As gevolg van beperkte hulpbronne word organisasies en instellings tans genoodsaak om hul beskikbare hulpbronne optimaal te benut.

2.4.3 AKTIVERING

In aansluiting by die beplannings- en organiseringskomponente, is aktivering die derde belangrike komponent van die bestuursproses. Beplanning en organisering het met die voorbereiding tot aksie te doen, maar aktivering moet die werklike aksie, dit wil sê die uitvoering van die werk, inisieer.

Aktivering word ook beskou as die komponent in die bestuursproses wat 'n omvattende spektrum van bestuurskonsepte- en aktiwiteite insluit. Sommige skrywers onder andere Lussier (1989) beskou motivering as die hoofelement van aktivering. Ander elemente of aktiwiteite in die komponent van aktivering is kommunikasie en leierskap.

Kroon (1995:395) beskou ontwikkeling, konflik, kreatiwiteit en arbeidsverhoudinge ook as belangrike elemente. Hierdie komponent van die bestuursproses bevat 'n sterk interpersoonlike dimensie daar dit meer toegespits is op mense (personeel) as op aktiwiteite.

In die hedendaagse samelewing word menslike hulpbronne as baie belangrik geag. Die H.O.P. (Heropbou en Ontwikkelingsprogram) onderskryf hierdie feit deurdat die volgende stelling gemaak word: "Human resources (people) are, and must remain the architects of RDP as it unfolds in the years to come" (A.N.C., 1994:59) Dit is veral menslike diensorganisasies, onder andere welsynsorganisasies wat tans gekonfronteer word met die uitdaging om hul menslike hulpbronne optimaal te ontwikkel en te benut.

Die huidige menseregte kultuur binne die Suid-Afrikaanse samelewing bring verder mee dat selfs maatskaplikewerk-bestuurders bewus moet wees van die regte van werknemers binne die werksplek en dat die aktivering van werkers/ondergeskiktes binne hierdie bepaalde konteks moet geskied.

2.4.4 BEHEER/KONTROLERING/EVALUERING

Hierdie is die laaste komponent in die bestuursproses en dit vorm 'n belangrike skakel in die sirkelgang van die bestuursproses.

Volgens Cronje (1986:74) is kontrolering die bestuurskomponent ten opsigte waarvan daar groot verskil van mening in die maatskaplike werketiek en- praktyk is.

Enersyds is daar weerstand teen kontrole aktiwiteite daar dit indruis teen professionele outonomie en die reg tot selfstandige besluitneming en andersyds is daar die toenemende eise om aanspreeklikheid vir die kwaliteit en koste effektiwiteit van maatskaplike werk dienslewering. Ten spyte van bogenoemde teenstrydige punte is hierdie komponent egter 'n belangrike integrale deel van die bestuursproses en moet al die vlakke van bestuur oor bepaalde kennis en vaardighede ten opsigte daarvan beskik.

Die literatuur maak melding van die belangrikheid van beheer, verskillende soorte beheer, asook die beheerproses. Ten opsigte van die belangrikheid van beheer is Kroon (1995:443) van mening dat beheer om die volgende redes noodsaaklik is:

- Dit voorkom krisis.
- Dit gee aanleiding tot gestandaardiseerde optrede om doelmatigheid te verhoog.
- Dit voorkom wanpraktyke, diefstal en vermorsing.
- Dit stimuleer delegering omdat ondergeskiktes aan wie gedelegeer is doeltreffend beheer kan word.
- Dit gee aanleiding tot prestasie-evaluering van werkers.
- Omgewingsveranderinge bring mee dat aktiwiteite nie volgens die planne uitgevoer word nie.

Beheer word gereken as 'n relatief eenvoudige proses, maar die doeltreffende implementering daarvan verg groot vaardigheid en selfs 'n mate van vindingrykheid.

Sonder die uitvoering van hierdie bestuurstaak kan enige organisasie die gevaar loop om te stagneer of heeltemal te disintegreer. Smit & Cronje (1992:448) is van mening dat die blinkste planne beraam kan word, indrukwekkende strukture kan ontwerp word om die planne te implementeer en mense kan gemotiveer word om doelwitte te bereik, maar dit bied steeds nie die versekering dat die organisasie se werksaamhede volgens plan sal verloop nie. Hierdie stelling beklemtoon opnuut die belangrikheid van voortgesette evaluering en die uitvoering van die beheerfunksie binne organisasies.

2.4.5 BESTUURSAKTIEWEITE NODSAAKLIK VIR DIE BESTUURS-PROSES VERLOOP

Die sikliese verloop van die vier komponente in die bestuursproses sal nie tot sy reg kom, tensy spesifieke aktiwiteite uitgevoer word wat op die proses as geheel, asook op elke komponent afsonderlik betrekking het. Verskeie bestuursaktiwiteite is reeds geïdentifiseer wat onontbeerlik is vir die verloop van die bestuursproses.

Vervolgens sal egter kortliks na ses aktiwiteite, (besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinering, delegering en dissiplinering) verwys word wat wel betrekking het op proses in sy geheel asook op elke afsonderlike komponent. Sommige

aktiwiteite soos motivering en dissiplinering sal veral betrekking hê op die aktiveringskomponent.

i) Besluitneming

Ongeag die veranderende omgewing wat onsekerheid en risiko tot gevolg het, word daar van bestuurders verwag om rasionele besluite te neem. Gevolglik word hierdie aktiwiteite as een van die belangrikste funksies van enige bestuurder gereken, daar dit ook die basis vorm vir alle ander bestuurstake. Verskillende soorte probleme vereis telkens dat verskillende soorte besluite geneem moet word. Die uitdaging wat bestuurders in Suid-Afrika tans in die gesig staar, is die oorgang vanaf 'n tradisionele, outokratiese bestuurstyl na 'n meer deelnemende bestuurstyl, dit wil sê daar word verwag dat werkers betrek moet word in besluitneming wat hulle direk raak. Verder word daar binne die konteks van die H.O.P (1994) van bestuurders verwag om hul benadering aan te pas, aangesien die H.O.P., onder andere, die bemagtiging van mense beklemtoon.

ii) Kommunikasie

Kommunikasie in maatskaplikewerk-bestuur is volgens Skidmore (1983:173) een van die belangrikste bestuursaktiwiteite omdat dit die effektiwiteit, doeltreffendheid en die moraal van die organisasie grootliks beïnvloed. Smit (1996:373) meld dat daar min vaardighede is wat so belangrik vir 'n bestuurder is, as die vermoë om sowel mondelings as skriftelik goed te kan kommunikeer.

Wanneer kommunikasie as 'n bestuursaktiwiteit binne die konteks van die bestuursproses geplaas word, kan daar met reg opgemerk word dat dit deur middel van kommunikasie is dat die organisasie se doelwitte geformuleer word, die beplanning geïmplementeer word en alle aksies gekoördineer word.

Dit is ook die mees doeltreffende wyse waardeur personeellede binne die organisasie gemotiveer kan word, byvoorbeeld om die paradigmaskuif na 'n meer ontwikkelingsgerigte welsynsdiens teweeg te bring.

Binne die konteks van 'n veranderende omgewing word bestuurders verder genoodsaak om die beginsel van deursigtigheid te eerbiedig. Hiervolgens moet

maatskaplikewerk-bestuurders alle relevante inligting aan ondergeskiktes deurgee ten einde hul vertrouensverhouding te verbeter.

iii) **Motivering**

Daar bestaan heelwat definisies vir motivering. Volgens Smit en Cronjè (1992:322) is die woord motivering afgelei van die Latynse woord "movere", wat beteken - om te beweeg, en genoemde skrywers definieer motivering as volg: "A motive is an innestate that energizes, or moves (hence "motivation"), and that directs or channels behavior towards goals".

Bogenoemde omskrywing dui daarop dat motivering daarop gerig is om personeelgedrag te rig op die bereiking van organisasie doelstellings. Alle vlakke van bestuur binne enige organisasie is op 'n sekere wyse betrokke by die motivering van ondergeskiktes. Maatskaplikewerk-bestuurders en supervisors word gereeld gekonfronteer met die lae moraal van maatskaplike werkers wat dienslewering nadelig beïnvloed. Aangesien die positiewe moraal van maatskaplike werkers essensieel is vir effektiewe en doeltreffende dienslewering, word bestuurders en supervisors genoodsaak om hul ondergeskiktes te motiveer ten einde 'n aanvaarbare prestasievlak te bereik.

Du Toit (1996:327) is verder van mening dat selfs bestuurders gemotiveer moet word tot effektiewe optrede. Stoner (1982:452-456) maak melding van die volgende basiese riglyne vir die motivering van werknemers wat op alle organisasies van toepassing gemaak kan word, naamlik:

- i. Om erkenning te gee vir individuele verskille en werkers se take dienoreenkomstig aan te pas;
- ii. Om die werk voortdurend te herontwerp en daardeur voorsiening te maak vir positiewe versterking en beloning ten einde die behoefte aan prestasie te bevredig;
- iii. Om werkgroepe of omstandighede te skep wat 'n houding van prestasie en sukses oordra;
- iv. Om beloning aan prestasie te koppel, en nie die belangrikheid van finansiële aansporing te onderskat nie; en
- v. Om 'n ondersteuningsstelsel vir die werkers te skep.

Wanneer die motivering van personeel binne die breë konteks van bemagtiging geplaas word, is Mills (1994:13) egter van mening dat die fokus nie die slaafse gehoorsaamheid aan doelstellings moet wees nie, maar eerder dat van werkers verwag word om die doelstellings te internaliseer. 'n Voorvereiste vir motivering is die feit dat leiers/bestuurders deur hul voorbeeld moet leiding gee. Verder het toesighouers en bestuurders die verantwoordelikheid om 'n opgewondenheid met betrekking tot die werk by hul werkers te stimuleer, aangesien dit en nie noodwendig werksbevrediging, die hoeksteen van motivering is. Menslike diensorganisasies, sal in die lig van bogenoemde feite beslis nie 'n effektiewe en doeltreffende diens kan lewer sonder 'n gemotiveerde personeelkorps nie.

iv) Koördinerings

Hierdie is een van die bykomende bestuursaktiwiteite wat op die hele proses van bestuur betrekking het.

Die literatuur het uiteenlopende omskrywings van die begrip koördinerings. Austin, *et al* (1977:16) omskryf dit as volg:- "Co-ordination is the all important function of interrelating the various parts of the work of an agency in order to reduce or eliminate inter and intra department function, and thereby create an efficient organization."

Met betrekking tot hierdie omskrywing blyk dit dat koördinerings, deur middel van die integrering van die verskillende dele van 'n organisasie, ten doel het om oorvleueling van dienslewering uit te skakel en sodoende 'n effektiewe organisasie daar stel.

Koördinerings met betrekking tot die interne omgewing word beskou as die doelbewuste pogings van bestuur en die supervisor om die werk wat deur individue en afdelings verrig word, met mekaar te harmoniseer. Van der Walddt & Du Toit (1997:191) beklemtoon dat die skepping en rasionalisering van veral staatsdepartemente die verdeling van funksies meebring en dit kan daartoe lei dat dienslewering gefragmenteer word en dit sodoende koördinerings van funksies noodsaak.

Koördinerings met betrekking tot die eksterne omgewing is egter vanweë die veranderende omgewing noodsaaklik ten einde oorvleueling van dienste te voorkom en finansiële verliese te ontmoedig.

v) Delegering

Delegering is die proses waardeur gesag en verantwoordelikheid aan laer vlakke van bestuur oorgedra word (Du Preez in Kroon, 1996:265). Delegering van gesag in die openbare sektor is 'n algemene verskynsel en Van der Waldt & Du Toit (1997:192) definieer dit as volg: "...Delegation in the public sector can be described as the yielding of authority by a person in authority to a subordinate so that the latter can act independently, within limits." Soos bogenoemde definisie aandui, het delegering hoofsaaklik te make met die oordra van gesag na 'n ondergeskikte, maar dit is egter belangrik dat dit binne bepaalde beperkings sal geskied. Aangesien bestuurders nie alle take in 'n organisasie kan verrig nie, is werksverdeling- en toewysing noodsaaklik. Aansluitend hierby is delegering essensieel, want die oordra van gesag is noodsaaklik alvorens 'n persoon 'n opdrag namens 'n ander persoon kan uitvoer.

Verder is dit slegs deur delegering van gesag dat die beginsel van onderlinge aanspreeklikheid bevorder word. Delegering bewerkstellig ook aktiewe deelname aan die besluitnemingsproses in die organisasie deurdat die personeel wat direk met die probleme te doen kry, besluite met betrekking tot optrede kan neem (Cronje, 1986:65).

Delegering is beslis 'n belangrike aktiwiteit in enige organisasie, maar Du Preez in Kroon (1996:267-268) meld dat die volgende voorvereistes vir delegering in berekening gehou moet word, nl.:

- i. Delegering is slegs doeltreffend as daar 'n duidelike afbakening van funksies en verantwoordelikhede is;
- ii. Delegering beteken dat bestuurders hulle by die besluite wat deur ondergeskiktes geneem word, moet berus al verskil dit van die besluite wat die bestuurders sou neem; en
- iii. Terugvoering behoort deur die bestuurders aan die betrokke ondergeskiktes ten opsigte van hul prestasie gegee te word, aangesien delegering meer doeltreffend kan wees as daar doeltreffende kommunikasie is.

Bogenoemde vereistes dui daarop dat delegering as bestuursaktiwiteit nie op 'n probeer-en-tref metode tot uitvoering gebring moet word nie, anders sal dit afbreuk

doen aan die doeltreffendheid daarvan. Die feit dat delegering aktiewe deelname van ondergeskiktes aan die besluitnemingsproses tot gevolg het, kan ook as 'n belangrike element in die bemagtigingsproses van personeel gesien word, want dit stel personeel in staat om hul eie vermoëns te ontwikkel.

vi) Dissiplinerings

Brody (1993:234) is van mening dat effektiewe bestuurders dit soms nodig mag vind om korrektiewe maatreëls teenoor personeel en/of ondergeskiktes wat onproduktief is deur te voer en indien nodig verdere dissiplinêre aksies. Binne sekere welsynsinstitusies word die vaardigheid met betrekking tot die toepassing van dissipline nie genoegsaam ontwikkel nie, en indien daar dissiplinêr teen personeel opgetree moet word, gebeur dit dat supervisors/ bestuurders in hul pogings faal om dissiplinêre stappe effektief toe te pas.

Die korrekte toepassing van dissipline in Suid-Afrika is tans baie noodsaaklik, aangesien die huidige arbeidswetgewing streng wetlike verpligting op die werkgewer plaas. Die Wet op Arbeidsverhoudinge (1995) in Bylae 8 bevat die voorskrifte wat gevolg moet word wanneer werknemers gedissiplineer moet word. Dit is dus belangrik dat die onderskeie vlakke van bestuur, wat betrokke is by die dissiplinering van personeel, hulself moet vergewis van die wetlike voorskrifte asook van hul eie organisasies se dissiplinêre kodes indien hul organisasie oor sodanige kode beskik. In die praktyk word gereeld teëgekom dat veral privaat welsynsorganisasies nie oor 'n dissiplinêre kode beskik nie, wat dit dan vir so 'n organisasie baie moeilik maak om dissiplinêre stappe doeltreffend toe te pas.

Swak of negatiewe dissipline by personeel kan natuurlik verreikende gevolge inhou vir die bestuur van 'n organisasie, daar dit dienslewering nadelig kan beïnvloed. Dit is dus belangrik dat alle vlakke van bestuur gedurig bewus moet wees van die korrekte toepassing van dissiplinering, om sodoende te verseker dat alle personeel 'n bydrae lewer tot die effektiewe en doeltreffende bereiking van die organisasie se doelstellings.

Ter afsluiting, geen organisasie kan sy doelwitte of doelstellings bereik sonder behoorlike beplanning, organisering, doelgerigte aktivering en 'n effektiewe

beheer/evalueringstelsel nie. Naas hierdie vier basiese bestuurskomponente, is die verwante bestuursaktiwiteite net so noodsaaklik vir die verwesenliking van die organisasie se missie en sleutel-mikpunte. Dit is egter belangrik dat die uitvoering van die betrokke bestuurstake- en aktiwiteite moet geskied binne die konteks van die veranderende omgewing.

Die bestuursproses met die verwante bestuursaktiwiteite sluit nou aan by die proses van strategiese beplanning, want laasgenoemde kom juis tot uitvoering binne die konteks van komponente van die bestuursproses. Dit is ook belangrik dat alle vlakke van bestuur vertrouwd moet wees met die bestuursproses en die verwante aktiwiteite aangesien dit belangrik is vir uitvoering van hul bestuurstake.

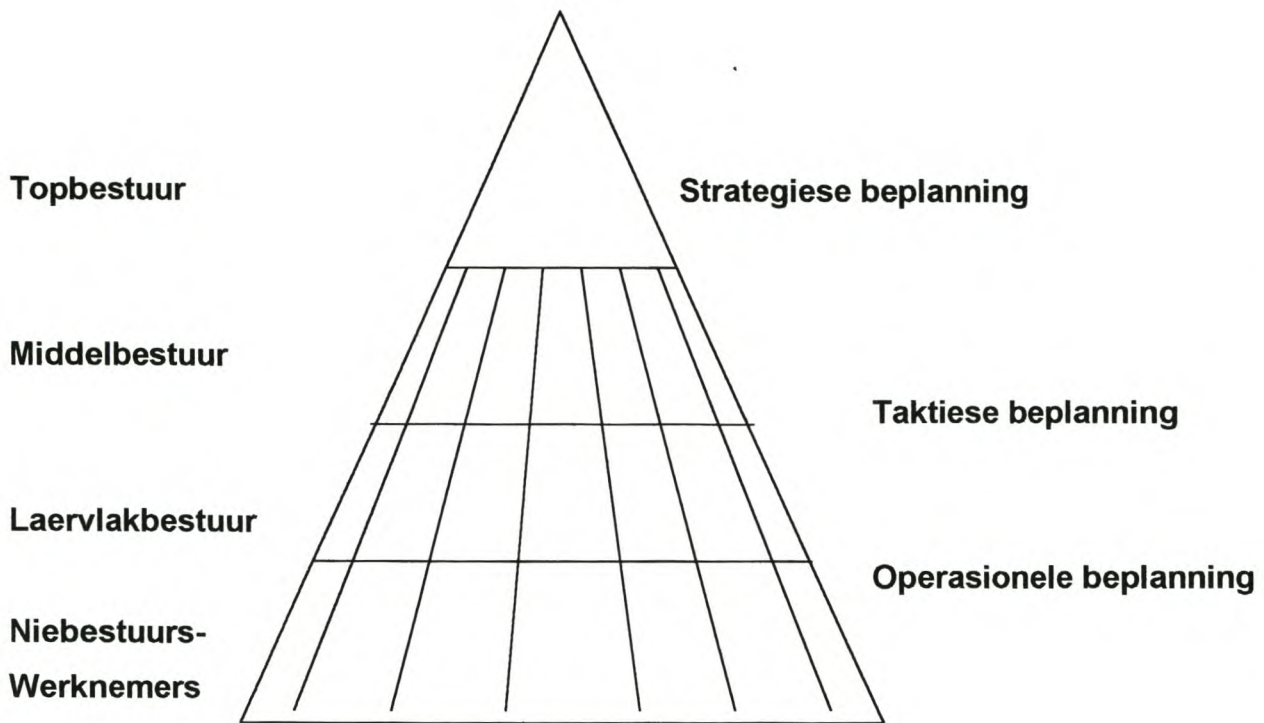
Vervolgens word die verskillende vlakke van bestuur bespreek.

2.5 VLAKKE VAN BESTUUR

Met betrekking tot die toepassing van strategiese beplanning is dit belangrik dat kennis gedra word van die verskillende vlakke van bestuur binne privaat welsynsorganisasies sowel as binne staatsdiensinstellings. Die rede hiervoor is die feit dat strategiese beplanning 'n verband toon met al die verskillende vlakke van bestuur, alhoewel persone binne die topbestuurvlak primêr verantwoordelik is vir die toepassing van strategiese beplanning. (Kroon, 1996:17).

Bogenoemde outeur meld dat afhangende van die aard en die grootte van 'n organisasie, kan 'n hele aantal bestuursvlakke onderskei word, die mees algemene bestuursvlakke wat deur hom geïdentifiseer word is:- Top-, Middel- en Laer vlakke van bestuur.

(Sien Figuur 2.2 vir 'n skematiese voorstelling van die verskillende bestuursvlakke en hul verband met die verskillende tipes van beplanning)



Figuur 2.2 BESTUURSVLAKKE EN BEPLANNINGSTIPES

Die situasie met betrekking tot die drie vlakke van bestuur word verskillend aangetref in privaat welsynsorganisasies, teenoor die situasie binne staatsdiensinstellings. Vervolgens sal die betrokke instansies afsonderlik bespreek word:-

2.5.1 BESTUURSVLAKKE IN PRIVAAT WELSYNSORGANISASIE

Volgens Cronje (1986:142) kan verskillende bestuursvlakke in die vrywillige welsyns-organisasie onderskei word, afhangende van die aard van dienslewering en veral die grootte van die organisasie. Die tipe bestuursvlakke of bestuursposte wat gewoonlik aangetref word, is die oorhoofse bestuursliggaam of –komitee, uitvoerende beamptes (kantoorhoofde) supervisors, programbestuurders, departementshoofde en maatskaplike werkers.

i) Bestuursliggaam

Die bestuursliggaam, ook bekend as die hoofbestuur, bestuurskomitee of raad, is die direkte verteenwoordiger van die publiek en lede van die welsynsorganisasies, ingevolge die organisasie se grondwet. Die liggaam moet gevolglik die waardes en norme, asook doelstellings en verwagtings van die gemeenskap aan die organisasie oordra, en dit geskied deur middel van die formulering van beleid waarvoor die bestuursliggaam in die eerste instansie verantwoordelik is. Alhoewel bestaande funksies aan die uitvoerende amptenare gedelegeer word, berus beleidsformulering en die finale verantwoordelikheid in 'n vrywillige welsynsorganisasie by sy bestuurskomitee (Rosenthal & Young in McCarthy, 1994:355). Dit is gevolglik belangrik dat vir die effektiewe funksionering van die organisasie, moet die professionele kundigheid van die uitvoerende hoof gekombineer word met die verskeidenheid talente van die lede van die bestuursliggaam.

ii) Uitvoerende beampte

Bogenoemde persoon is die hoof van die organisasie en doen verslag aan die bestuursliggaam of –komitee. Au Chor-fai (1994:36) omskryf die uitvoerende beampte as volg "... a manager with responsibilities to design and oversee an organization, to work directly with the board of directors, and to represent the agency in inter-organizational affairs would be classified as a top executive." Uitvoerende beamptes het dus die verantwoordelikheid om toesig te hou oor die totale funksionering van die organisasie. Verder moet hulle ook gereeld kommunikeer met lede van die bestuursliggaam en die organisasie verteenwoordig in die eksterne omgewing. Volgens Cronje (1993:382) is die uitvoerende amptenaar feitlik slegs betrokke by die uitvoering van generiese bestuursprosesse soos beplanning, beleidsformulering en evaluering.

Austin (1989:34) meld dat die posisie van hoof uitvoerende beampte in menslike diensorganisasies krities belangrik is vir die ontwikkeling van effektiewe dienste in gesondheid, onderwys en maatskaplike welsyn. Verder is Cohn (1983:223) van mening dat die essensiële taak van die uitvoerende beampte is om sy/haar kennis, vaardigheid en gevoelens te gebruik om die lewe en funksionering van die organisasie

te verbeter. Die uitvoerende beampte verteenwoordig, in terme van die organisasie hiërargie, die topbestuur van die organisasie.

iii) Supervisors

Botha (1971:77) en Pettes (1980:5) meld dat die supervisor die middel-bestuursvlak van 'n organisasie verteenwoordig. In samewerking met die topbestuur, maak die supervisor 'n bydrae tot beleidsformulering en bestuur. Die supervisor as middelvlakbestuur is ook verantwoordelik vir die professionele ontwikkeling en die personeel administrasie van die maatskaplike werkers onder sy/haar toesig.

Cronje (1986:144) meld dat die supervisor se middelbestuursposisie meebring dat sy/haar interne invloed in 'n vertikale rigting na bo en onder strek.

iv) Programbestuurders

Groter welsynsorganisasies beskik soms oor die dienste van 'n program-bestuurder. Hierdie persone is direk verantwoordelik vir maatskaplike hulpverleningsprogramme. Volgens Patti (1983:55) word na hierdie posvlak in die algemeen verwys as middelvlakbestuurders met 'n verskeidenheid van titels.

v) Departementshoofde

Groter organisasies wat in funksionele departemente verdeel is maak gewoonlik in sy hiërargiese struktuur voorsiening vir hierdie tipe posvlakke. Hierdie tipe organisasiestruktuur staan gewoonlik bekend as die veelvuldige struktuur. Volgens hierdie struktuur hanteer die assistente (departementshoofde) alle sake wat deur die uitvoerende beampte aan hulle gedelegeer word. Hiervolgens sal die betrokke departementshoofde ook deel vorm van die middelvlak bestuurders.

v) Maatskaplike Werkers

Cronje (1986:145) merk tereg op dat die rol en invloed van die maatskaplike werker in die totale organisasiesisteen nooit onderskat mag word nie, aangesien dit juis die maatskaplike werker is wat in direkte aanraking kom met verskeie ander sisteme.

By sommige kleiner organisasies beklee die maatskaplike werkers 'n laervlak bestuurspos, aangesien die betrokke maatskaplike werker die toesighouding hanteer van administratiewe personeel. Hierdie situasie kom veral na vore by eenmans kantore. Andersins, veral by groter organisasies, is senior maatskaplike werkers ook verantwoordelik vir die toesighouding van junior maatskaplike werkers.

Wat ook al die betrokke posisie van die maatskaplike werker binne die organisasie is, is hy/sy as kollega en ondergeskikte in 'n posisie om die optrede en gedrag van elke persoon op die verskillende bestuursvlakke van die organisasie hiërargie te beïnvloed, aldus Cronje (1986:146).

2.5.2 STAATSDIENSINSTELLINGS (OPENBARE SEKTOR)

Afhangende van die bestek en aard van die aktiwiteite van openbare sektor instellings, kan 'n aantal bestuursvlakke geonderskei word. Van der Waldt & Du Toit (1997:159) verdeel die vlakke van bestuur soos vroeër daarna verwys, naamlik top, middel en laervlak bestuur.

Die organisasie struktuur in die staatsdiens word geïdentifiseer as 'n burokratiese struktuur. Volgens hierdie struktuur beskik organisasies oor hoogs gespesialiseerde posoms krywings vir senior amptenare wat oor 'n groot mate van outoriteit beskik. Daar bestaan ook 'n groot afstand tussen bestuurders en grondvlakwerkers wat meebring dat die verhouding soms onpersoonlik en formeel is. Volgens Botes (1995:2) word beamptes in die staatsdiens normaalweg bevorder tot 'n hoër posvlak op grond van meriete. Dit impliseer dat 'n beampte die vermoë moet openbaar om aan ondergeskiktes supervisie leiding te gee en leiereienskappe moet openbaar. Vervolgens sal die drie bestuursvlakke soos dit voorkom in die staatsdiens bespreek word:

i) Topbestuur

In die openbare sektor bestaan die topbestuur van 'n instansie basies uit die Direkteur-Generaal, Adjunk Direkteur-Generaal en die Hoof-Direkteur, aldus Cloete (1994:224). Topbestuur is verantwoordelik vir die bestuur van 'n departement/ instansie in sy totaliteit, ingesluit strategiese beplanning en strategiese bestuur.

[Op Nasionale vlak is Me. Lucienne Ann Abrahams vanaf 1 Oktober 1998 die nuwe Direkteur-Generaal (departementshoof) van die Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling. (Welfare Update, 1998:2). (Vanaf 1 November 1999 is sy vervang met Angela Bester.) Op Provinsiale vlak funksioneer die Departement van Gesondheid en Maatskaplike Dienste, met Dr. Tom Sutcliff as die Departementshoof (Superintendent-Generaal)].

Ander take van topbestuur sluit die volgende in:

- a) Ontwikkeling en hersiening van organisasie beleid.
- b) Voorsien die politieke hoof of minister met die nodige inligting en advies.
- c) Bly op die hoogte met regeringswetgewing en gepaardgaande implikasies vir sy departement/instansie.
- d) Hersien arbeidspraktyke.
- e) Handhawing en verbetering van gemeenskapskaking.
- f) Monitering van produk en/of diens kwaliteit.

Binne die konteks van die Provinsiale Departement van Maatskaplike Dienste beskik elke distrikskantoor oor hul eie topbestuur, onder andere die kantoorhoofde met die posbenaming van Assistent-Direkteur. Die kantoorhoofde vorm dan saam met ander lynbestuurders die oorhoofse kantoorbestuur.

ii) Middelbestuur

Volgens Van der Waldt & Du Toit (1997:159) bestaan die middelbestuur van 'n openbare instelling uit 'n Direkteur en Adjunk-Direkteur en hulle is verantwoordelik vir die taktiese bestuur van die organisasie.

By die Departement van Maatskaplike Dienste se distrikskantore, word die afdelingshoofde (byvoorbeeld hoof maatskaplike werkers) gereken as middelvlakbestuur. Dit word van middelvlak bestuur verwag om beleid te implementeer sodat die doelwitte van die organisasie bereik kan word.

iii) Laer-vlakbestuur

Volgens Cloete (1994:224) word Assistent-Direkteure en Supervisors as laervlakbestuurders gereken. Hulle is verantwoordelik vir die operasionele bestuur van kleiner afdelings in die departement of instansies. Die laevlakbestuurder is ook verantwoordelik vir die implementering van die doelstellings en doelwitte wat deur middelbestuur daargestel word. Ten einde dit te kan doen moet operasionele planne en programme opgestel word, wat deur die werknemers van die instansie uitgevoer word. Hierdie vlak van bestuur speel volgens Van der Waldt & Du Toit (1997:160) 'n belangrike rol in die produktiewe en funksionele aktiwiteite van die instansie, aangesien dit dien as 'n belangrike skakel tussen die werknemers en hoëvlak van bestuur.

2.6 SAMEVATTING

Die voorafgaande bespreking ten opsigte van maatskaplikewerk-bestuur vorm 'n belangrike deel van hierdie navorsingstudie, aangesien dit die teoretiese onderbou voorsien waarbinne strategiese beplanning gekontekstualiseer kan word.

Strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel, wat volledig in die volgende hoofstuk bespreek word, kan nie in isolasie toegepas of aangewend word nie.

Die basiese bestuurstake (beplanning, organisering, aktivering en beheer) en die gepaardgaande aktiwiteite is essensieel, want hiersonder kan geen organisasie sy programdoelwitte bereik nie, en dit is net so noodsaaklik vir die verwesenliking van die organisasie se missie en sleutelmikpunte. Dit is egter belangrik dat die uitvoering van die betrokke bestuurstake en aktiwiteite binne die konteks van die veranderende omgewing moet geskied, anders kan welsynsorganisasies- en instellings die gevaar loop om te stagneer of heeltemal te disintegreer. Dit is ook belangrik dat kennis gedra moet word van die verskillende vlakke van bestuur aangesien die afsonderlike bestuursvlakke in 'n besondere verhouding staan met strategiese beplanning. Dit blyk egter dat topbestuur uit die aard van die verantwoordelikeheidsvlak 'n meer deurslaggewende rol moet speel wanneer strategiese beplanning as 'n bestuurshulpmiddel benut en toegepas moet word.

HOOFSTUK 3

DIE AARD EN PROSES VAN STRATEGIESE BEPLANNING

3.1 INLEIDING

Ondernemings in die privaatsektor, instellings van die openbare sektor asook nie-winsgewende organisasies funksioneer in 'n omgewing wat gekenmerk word deur snelle politieke, ekonomiese, maatskaplike en tegnologiese verandering. Met betrekking tot menslike diensorganisasies is daar eiesoortige en kenmerkende verandering, onder andere behoeftes van die kliëntesisteem, befondsingspatrone, en die toenemende aandag van gemeenskapsleiers.

Brody (1993:41) het gemeld dat, omdat verandering in die eksterne en interne omgewing onafwendbaar en konstant is, moet effektiewe bestuurders bereid wees om nie net te probeer aanpas by verandering nie, maar 'n pro-aktiewe benadering volg om te verseker dat hul organisasies groei en bly voortbestaan. Strategiese beplanning word gereken as 'n gepaste bestuurshulpmiddel om die veranderingsproses binne organisasieverband te bestuur.

Vervolgens sal 'n beskrywende analise van die relevante aspekte met betrekking tot strategiese beplanning verleen word. Daar sal veral gefokus word op die situasie binne welsynsorganisasies en staatsdiensinstellings.

3.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Vervolgens gaan die volgende begrippe kortliks omskryf word: Strategie, Strategiese bestuur, Strategiese Beplanning en Operasionele Beplanning.

3.2.1 STRATEGIE

Volgens Kroon (1996:135) is strategie afgelei van die Griekse woord “strategos” wat “generaalskap” beteken. Strategie verwys volgens (Heinriegel & Slocom, 1996:143) na “...the major causes of action that an organization takes to achieve its goals”.

Bogenoemde definisie dui aan dat 'n strategie 'n aksie is wat gerig is op die bereiking van 'n organisasie se doelstellings. Newman & Logan (1981:9) verwys na die belangrike fasette van strategie, naamlik die missie of oorkoepelende doelstellings van die onderneming, die transformasie tegnologie wat gebruik gaan word, die strategiese en taktiese beplanning om die doelstellings te bereik, en strategiese beheer.

3.2.2 STRATEGIESE BESTUUR

Hierdie begrip is reeds deur verskeie outeurs gedefinieer, onder andere Haasbroek & De Klerk (1990:43), Pearce & Robinson (1991:3) en Kroon (1996:136).

Die definisie wat egter as die mees verteenwoordigende definisie beskou word, is die van Wheelen & Hunger in Fox, Schwella & Wissink (1991:223) “Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control. The study of strategic management therefore emphasizes the monitoring and evaluating of environmental opportunities and constraints in light of a corporation’s strengths and weaknesses”.

Die rede waarom bogenoemde definisie as die mees verteenwoordigende beskou word, is omdat dit die belangrikheid beklemtoon van die omgewings en organisasie analise vir die doel om strategieë te formuleer, implementeer en evalueer ten einde 'n organisasie se effektiwiteit en doeltreffendheid te verhoog.

3.2.3 STRATEGIESE BEPLANNING

Strategiese beplanning is soos strategiese bestuur reeds veelvuldig gedefinieer deur onder andere [Stoner (1982:101), Smit en Cronjé (1992:115) en Botes (1995:610)].

Volgens Mercer (1991:18) moet daar onderskei word tussen strategiese beplanning as 'n instrument vir verandering, of strategiese beplanning as 'n proses. As instrument vir verandering verwys dit na die ontwikkeling van 'n missie, visie, doelstellings en algemene strategieë en allokeringswyses van hulpbronne. As 'n proses verwys dit na die volgende twee aspekte:-

- a) 'n konstante evaluering van die toepaslikheid van bestaande organisasiewye beplanningsinhoude en
- b) dat alle bestuursvlakke van die organisasies daarby betrokke is, maar dat die rol van topbestuur deurslaggewend van aard is.

Dit word algemeen aanvaar dat daar geen universele aanvaarbare definisie van strategiese beplanning is nie. Daar bestaan egter 'n groter mate van konsensus met betrekking tot die volgende belangrikste kenmerke van strategiese beplanning:

- i. Strategiese beplanning is hoofsaaklik die verantwoordelikheid van topbestuur.
- ii. Strategiese beplanning fokus op die sluimerde kragte van mense betrokke, sowel as hul aspirasies.
- iii. Dit is gemoeid met die organisasie se visie en missie en doelstellings.
- iv. Dit is gerig op die integrering van alle bestuursfunksies.
- v. Dit fokus op bedreigings en swakhede wat in geleenthede en sterkpunte getransformeer kan word.
- vi. Strategiese beplanning is ook toekomsgeoriënteerd.
- vii. Dit is 'n voortgaande bestuursproses, wat ruimte laat vir periodieke hersiening.

3.2.4 OPERASIONELE BEPLANNING

Beplanning wat op laer bestuursvlakke gedoen word, staan bekend as

operasionele beplanning. Dit fokus op huidige bedrywigheide en sy primêre fokus is doeltreffendheid (doing the right things), eerder as effektiwiteit (doing things right). Strategiese beplanning verskaf die rigting en grense vir operasionele beplanning. Albei is belangrik en gevolglik word dit beklemtoon dat effektiewe bestuur 'n strategie moet hê, en op 'n dag-tot-dag basis moet opereer ten einde dit te bereik.

3.2.5 DIE VERBAND TUSSEN STRATEGIESE BEPLANNING EN STRATEGIESE BESTUUR

Volgens Mercer (1991:18-21) en Smith (1994:13-26) kan die verband tussen strategiese bestuur-en beplanning binne twee teenoorgestelde definisies gevind word. Eerstens kan strategiese beplanning beskou word as 'n onderdeel van strategiese bestuur. Tweedens word verwys na strategiese bestuur as die dag tot dag implementering van 'n strategiese plan. Bogenoemde skrywers verwys egter ooglopend na die eerste definisie as die mees toepaslike, met as kern die aanvaarding dat strategiese bestuur die omvattende term is. Strategiese bestuur omvat dus sowel die formulering (strategiese beplanning) en die implementering van 'n strategie.

3.3 DIE BELANGRIKHEID VAN STRATEGIESE BEPLANNING

Steiner in Fox *et al.* (1991:223), Kroon (1996:136) en Stoner (1982:103) voer verskeie redes aan waarom strategiese beplanning belangrik is vir 'n organisasie, naamlik:

- i) Strategiese beplanning stel bestuurders instaat om aanpassings binne die organisasie te maak wat in lyn is met die veranderde omgewing. Dit wil sê bestuurders moet gedurig deur bewus wees van verandering in die eksterne en interne omgewing.
- ii) Dit betrek verskillende vlakke van bestuur in die bestuursproses. Die verloop van die strategiese beplanningsproses word beslis beskou as deelnemend van aard, alhoewel topbestuur se rol egter deurslaggewend van aard is. Deelname van ander bestuurders en personeel kan ook meebring dat hul weerstand teen voorgestelde veranderings geneutraliseer word.
- iii) Dit verseker dat bestuur konsepsueel dink, met ander woorde alle aspekte of faktore in

die bestuursproses word oorweeg.

- iv) Dit verbeter besluitneming wat verband hou met toekoms aangeleenthede en bedreigings wat 'n organisasie in die gesig staar. Deur verbeterde besluite wat doelstellings effektief nastreef en die moraal van personeellede word sodoende verhoog.
- v) Navorsing gedoen deur Menefee (1997) het bewys dat organisasies wat formele strategiese beplanning doen, meer suksesvol is as diesulkes wat nie strategiese beplanning toepas nie. Hierdie bevinding beklemtoon dat organisasies daarby kan baatvind indien hulle strategiese beplanning toepas.
- vi) Strategiese beplanning stimuleer die ontwikkeling van realistiese doelwitte wat dien as kragtige motivering van mense. Terselfdertyd verhoog dit kommunikasie, koördinasie en deelname in die organisasie.

Gegewe bogenoemde redes behoort dit vir enige organisasie of instelling, veral vir welsynsinstitusies, 'n sterk motivering te wees om strategiese beplanning, toe te pas. Die navorser is van mening dat strategiese beplanning- en bestuur onontbeerlik is vir die suksesvolle vooruitgang en ontwikkeling van enige organisasie of instelling.

Strategiese beplanning skep ook die vermoë om pro-aktiewe aksies te inisieer en beïnvloed sodoende 'n organisasie se omgewing. Organisasies word verplig om voortdurend aan te pas by die veranderende omgewing, anders kan hulle stagneer of tot niet gaan.

3.4 DIE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING IN DIE STAATSDIENS (OPENBARE SEKTOR)

Vervolgens word die toepassing van strategiese beplanning binne die staatsdiens opset bespreek.

3.4.1 INLEIDING

Odendaal (1994:22) het ondersoek ingestel na die stand van strategiese beplanning in die staatsdiens en gevind dat dit in 'n redelike mate geïnstitusioneel is. (Bedoelende die mate waartoe strategiese beplanning 'n integrale deel van 'n

organisasie se bestuur en kultuur vorm.) Daar is onder andere gevind dat daar tussen die bestuursvlakke betekenisvolle meningsverskille gevind is in bestuurders se persepsie oor die momentum van die vertroudheid met hul departementele visie- en missiestelling, doelstelling, doelwitte en strategieë. Verder is gevind dat bestuurders strategiese en operasionele beplanning met mekaar verwar. Genoemde situasie bring mee dat bestuurders binne alle vlakke van die staatsdiens voortdurend toegerus moet word ten einde strategiese beplanning suksesvol toe te pas.

In die verlede was daar onsekerheid of strategiese beplanning soos dit in die privaat sektor toegepas word net so suksesvol in die openbare sektor toegepas kan word. Koteen in Van der Walt & Du Toit (1997:282) en Fox *et al*, (1991:222) is van mening dat strategiese beplanning- en bestuur wel baie suksesvol toegepas kan word in die openbare sektor.

Daar is egter sekere veranderlikes wat in berekening gehou moet word, aangesien dit die suksesvolle toepassing van strategiese beplanning in die staatsdiens kan beïnvloed. Die veranderlikes is as volg:

- Administratiewe tekortkominge, bv. nie voldoende befondsing.
- Die onvermoë van openbare sektor instellings om 'n langtermyn visie te formuleer.
- Die onvermoë van instansies om vinnig op verandering te reageer.
- Die graad van die weerstand teen verandering.
- Hoe die instansies reageer teenoor aktuele aangeleenthede, bv. politieke vraagstukke.

Bestuurders in die staatsdiens moet gevolglik poog om bogenoemde veranderlikes op 'n wyse te elimineer sodat die proses van strategiese beplanning suksesvol deurgevoer kan word.

Vervolgens gaan die eiesoortige kenmerke van staatsdiensinstellings kortliks bespreek word.

3.4.2 KENMERKE VAN STAATSDIENSINSTELLINGS

Publieke administrasie en openbare bestuur is die studieveld wat hoofsaaklik gemoeid is met die studie van openbare sektor instellings, onder andere die staatsdiens. Volgens Cloete (1993) verwys publieke administrasie na die administratiewe prosesse wat ten uitvoer kom en gepaard gaan met die werksaamhede van die verskillende owerheidsinstellings.

Professionele, maatskaplike werk dienslewering binne die staatsdiens word hoofsaaklik geadministreer en gelewer deur die Departemente gemoeid met maatskaplike welsynsdienste. (Alhoewel ander departemente onder andere Departement van Korrektiewe Dienste ook maatskaplike werkers in diens het, sal hierdie studie hoofsaaklik fokus op eersgenoemde instellings)

Vervolgens gaan die eiesoortigheid van die openbare sektor instellings aan die hand van die volgende vyf kenmerke kortliks bespreek word, naamlik: doelstellings, strukture, samestelling, eksterne omgewing en beheermaatreëls.

i) Doelstellings

Volgens Fox *et al.* (1991:231) is daar 'n wesenlike verskil in die aard en werksaamhede wat onderskeidelik deur private sektor ondernemings en owerheidsinstellings onderneem word. Die verskil in doelwitte het tot gevolg dat hulle organisering, finansiering, personeelvoorsiening, werkprosedures en beheer ook van mekaar verskil. Owerheidsinstellings se basiese bestaansrede is nie die verkryging van wins nie, maar is tot stand gebring om die algemene welsyn van die gemeenskap te bevorder. Wanneer publieke dienste onderbreek word, kan dit soms die normale lewe tot 'n stilstand bring, byvoorbeeld polisie en brandweer, asook vullisverwyderaars wat staak. Aangesien die doelstellings van owerheidsinstellings baie polities is, is dit soms moeilik om resultate te bewys. Doelstellings en doelwitte soos vrede, sekuriteit, gesondheid, opvoeding, geregtigheid, ensovoorts is ook soms moeilik meetbaar, aangesien daar so 'n verskeidenheid belange groepe betrokke is in die bepaling van vordering.

'n Verdere onderskeid met betrekking tot die doelstellings van die openbare sektor, is die feit dat missie en doelstellings vooraf bepaal word deur ander outoritêre instansies soos wetgewende en hoër vlak outoriteite. Dit blyk dus moeilik vir die openbare sektor bestuurders te wees om die oorhoofse doelstellings van hul organisasie self te bepaal. Ring & Perry (1985:279) en Fox et al. (1991:123) meld in aanvulling van bogenoemde dat die duidelike en ondubbelsinnige verandering van doelstellings en strategieë soms ook nie 'n aanvaarbare politieke besluit mag wees nie, daar dit kan dien as 'n fokuspunt vir opposisie politieke groeperinge.

ii) Strukture

Die strukture van die openbare sektor instellings word gewoonlik in drie hoof kategorieë gegroepeer, nl.:

- a) wetgewende;
- b) uitvoerende; en
- c) regsprekende werksaamhede

Skrywers soos Fox *et al* (1991); Thornhill en Hanekom (1995); Cloete (1995); Botes (1995); Van der Waldt & Du Toit (1997) en Van der Waldt & Du Toit (1998) bespreek breedvoerig bogenoemde drie hoof kategorieë. Vervolgens sal elke kategorie kortliks afsonderlik bespreek word.

a) Wetgewende gesag

Met betrekking tot die wetgewende gesag maak die Grondwet van die land (Wet 108/96) voorsiening vir drie regeringsvlakke, onder andere nasionale regering, nege provinsiale regerings en ongeveer 843 plaaslike owerhede. Ten opsigte van die nasionale regering bestaan die wetgewende gesag uit die parlement (Nasionale vergadering en die Nasionale Raad van Provinsies), en ten opsigte van die nege provinsies het elkeen sy eie provinsiale wetgewer, en elke plaaslike owerheid het tans 'n plaaslike oorgangsraad.

Die persone teenwoordig in bogenoemde strukture word daar gestel deur middel van 'n demokratiese verkiesing wat grondwetlik gereël / statutêr voorgeskryf word en hulle staan gewoonlik bekend as die politici.

Elke politieke ampsbekleder (byvoorbeeld Ministers) en openbare amptenare (byvoorbeeld Hoof van Departemente) moet in sy werkverrigting onthou dat die wetgewende instelling wat oor sy werkterrein bevoegdheid het, oor die finale en deurslaggewende seggenskap beskik.

b) Uitvoerende gesag

In die moderne staat is daar menigvuldige voorbeelde van openbare uitvoerende instellings. Staatsdepartemente en staatskorporasies is welbekende voorbeelde van uitvoerende instellings. Van der Waldt & Du Toit (1997:153) meld dat die "...executive authority consists of a variety of public executive institutions established by some law or government decision and which are financed either wholly or partly from state funds".

Gesamentlik word na hierdie uitvoerende instellings as die uitvoerende gesag verwys, waaronder die staatsdiens ook resorteer. Die staatsdiens is verantwoordelik om die wette van die land uit te voer en funksioneer as deel van die openbare sektor, naamlik die Suid-Afrikaanse Polisiediens, Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling en Departement van Gesondheid.

Op nasionale vlak is die persoon/openbare amptenaar wat aan die hoof staan van 'n Departement (uitgesluit die polisiediens en Nasionale Weermag) in die pos van Direkteur-Generaal. Elke provinsiale departement beskik ook oor sy eie departementshoof, met die hoogste gesag die van Superintendent-Generaal. Met betrekking tot die plaaslike owerhede word die stadsklerk/Hoof Uitvoerende Beampte gereken as die persoon met die hoogste uitvoerende gesag. Die basiese voorskrifte oor die verhoudings tussen die drie regeringsvlakke se uitvoerende instellings word gewoonlik in die grondwet uiteengesit. Die huidige tendens is dat die wetgewende gesag (politici) selfs die ampstitel van sommige uitvoerende amptenare voorskryf en self die betrokke amptenare se aanstellings ver-politiseer. Sodanige aksies en besluite het telkens tot ongerief op die uitvoerende vlak en selfs tot litigasie aanleiding gegee.

Cloete (1995:152) is egter van mening dat dit in 'n groter mate raadsaam is dat die wetgewende instellings nie met die interne organisatoriese reëlins van die uitvoerende instellings bemoei behoort te wêes nie. Die nuwe staatsdiensregulasies verleen egter meer mag aan politici, nl. Ministers, met betrekking tot hul verantwoordelikheid teenoor uitvoerende instellings.

c) Regsprekende gesag

Die aspek verwys na die regsstelsel van die land. Volgens Van der Waldt & Du Toit (1997:147) is die Suid-Afrikaanse regsstelsel die resultaat van die kombinasie van alle tipe wetgewing en regssisteme wat oor die jare ontwikkel het.

Suid-Afrika het veral drie kategorieë van howe, wat die regsprekende gesag verteenwoordig, onder andere Grondwetlike hof, Hooggeregshof, spesiale en laer howe. Die geregshowe moet veral toesien dat die regte en vryhede van die individuele landsburgers eerbiedig word. Al sou die wetgewende en die uitvoerende instansies aanvaar dat openbare verantwoordelikheid 'n basiese rigsgnoer in hulle werkverrigting is, kan individue steeds nadelig geraak word deur die handelinge van politieke ampsbekleders en openbare amptenare. Toevlug tot die howe is dan die aangewese weg vir sodanige individue om te eis dat reg sal geskied.

iii) Samestelling

Die uitvoering van die openbare sektor se doelstellings hou grotendeels verband met die bedrywighede van die uitvoerende instellings. In vergelyking met die situasie by privaat welsynsorganisasies, is die institusionele, tegniese en bestuurskomponent binne die staatsdiens meer gekompliseerd, as gevolg van die burokratiese hiërargiese struktuur, soos reeds verduidelik met betrekking tot die kategorieë van gesag. Die uitvoerende bedrywighede moet noodwendig onderneem word deur instellings wat ordelik saamgestel is. Die gewone samestelling van die instellings maak vir 'n hiërargiese struktuur van kantore en amptenare voorsiening. Hiervolgens moet die laer gesag amptenare aan hoër gesag verantwoording doen. Hierdeur word verseker dat amptenare nie hul bevoegdheid oorskry of misbruik van hul ampte en

bevoegdheid maak nie. Deur organisering en behoorlike werkverdeling kan verantwoordelikheid dus tuisgebring word, want die amptenaar het dan steeds 'n hoër gesagsdraer aan wie hy verantwoording moet doen.

In die uitvoerende instellings sal daar 'n 'omvattende stelsel van kommunikasie aangetref word. Die hoogste amptenare, onder andere Departementshoofde moet aan hul politieke of wetgewende meerderes die bedrywighede van die verskillende staatsinstellings rapporteer. Die laer amptenare voer die hoër gesag gedurig met inligting oor die optrede en verwickelinge in hul arbeidsveld. Die wetgewers kom ook met die kieserspubliek in aanraking om van die aangevoelde behoeftes van die gemeenskap te verneem.

'n Verdere kenmerk van die moderne owerheidsektor is die groot aantal vakkundige amptenare byvoorbeeld maatskaplike werkers en dokters, wat daarin aangetref word. Hierdie funksionaris geniet in 'n groot mate die geleentheid om op 'n objektiewe wyse hul wetenskaplike kennis toe te pas of hul professie te beoefen en sodoende die oorkoepelende doelstelling van die staat, naamlik die bevordering van die gemeenskap se algemene welsyn, te verwesenlik.

iv) Eksterne omgewing

Die faktore in die eksterne omgewing wat die funksionering van die openbare instellings beïnvloed is byna soortgelyk met dié wat die privaat welsynsorganisasies beïnvloed, onder andere die politieke en ekonomiese toestande, kulturele en maatskaplike waardes en norme. Die eiesoortigheid van die openbare sektor instellings bring egter mee dat die effek van die eksterne omgewing op die betrokke instellings in wese kan verskil.

Volgens Fox *et al.* (1991:225) bestaan die omgewing, wat die openbare sektor beïnvloed, uit 'n algemene en 'n spesifieke komponent. Die algemene omgewing bestaan uit die politieke, ekonomiese, sosiale, kulturele en die tegnologiese omgewing. Die spesifieke omgewing bestaan uit die kliente-komponent, mededingende-komponent, die voorsiener-komponent en reguleerder-komponent. Rainey *et al.* (1976:236-237) beklemtoon die betrokke onderskeid in terme van die omgewing

deur te meld dat die openbare sektor instellings in 'n omgewing funksioneer waar daar 'n groot mate van afhanklikheid is van ander regeringsinstansies, asook waar baie meer wetlike, formele en geregtelike beperkinge is. Daar is ook 'n onderskeid ten opsigte van politieke invloede, soos groter verskeidenheid en intensiteit van eksterne invloed op besluitneming. In die lig van bogenoemde feite kan met reg opgemerk word dat elke bestuurder in die openbare sektor gedurig bewus moet wees van die verandering in die eksterne omgewing, en die mate waartoe dit die funksionering van sy betrokke instellings kan beïnvloed. Cloete en Mokgoro (1995:159) ondersteun bogenoemde standpunt deur te beklemtoon dat die openbare bestuurder moet verstaan op watter manier die omgewing die organisasie kan beïnvloed sowel as die wyse waarop die organisasie met die omgewing in wisselwerking is, of die omgewing beïnvloed.

v) Beheermaatreëls

Omdat openbare sektor instellings meer blootgestel is aan openbare deursigtigheid en aanspreeklikheid is dit vanselfsprekend dat die beheermaatreëls baie streng en rigied moet wees. Aangesien uitvoerende bedrywighede slegs na magtiging van die wetgewers kan geskied, is die wetgewers ook vir alle sodanige bedrywighede finaal verantwoordelik. Daarom is dit verstaanbaar dat die wetgewers 'n sterk beherende invloed sal uitoefen en stappe sal doen om te verseker dat die uitvoerende instellings vir hul doen en late verantwoording sal doen.

Die tradisionele beheermaatreëls wat algemeen in die openbare sektor aangetref word, is inspeksies, verslaggewing, en die ouditering van rekeninge. Daar is egter 'n groot mate van informele maar tog wesenlike beheer in die besprekings wat voortspruit vanuit die wetgewende vergaderings.

Die politici wat in opposisie is, poog om deur vrae te stel en kritiek uit te oefen, verantwoording afdwing op die party wat aan bewind is. Hierdie situasie het egter meegebring dat daar nie meer met die grootste voordeel van die tradisionele beheermaatreëls gebruik gemaak word nie, want tekortkominge in die bedrywighede van uitvoerende instellings wat wel daarmee ontdek word, mag nie die vereiste aandag in die wetgewende vergaderings geniet nie. Dit is as gevolg van hierdie leemtes in die

bestaande beheermaatreëls dat daar oorgegaan is tot 'n bykomende parlementêre ampsbekleder, naamlik die Openbare Beskermer.

Die staatsdiens op alle vlakke van gesag (wetgewend, uitvoerend en regssprekend) is kenmerkend vir sy rigiede, streng en burokratiese aard van beheermaatreëls. Dit is egter belangrik dat die openbare bestuurder bewus is van sodanige maatreëls en waar van toepassing, daarop ag slaan, ten einde konsekwente optrede te weeg te bring.

3.4.3 NOODSAAKLIKHEID VAN STRATEGIESE BEPLANNING IN DIE STAATSDIENS

Fox *et al.* (1991:223) en Nutt & Backoff (1992:9-16) het die volgende omstandighede geïdentifiseer wat strategiese beplanning in die openbare sektor/staatsdiens noodsaak, nl.

i) BEGEERTE OM DIENSTE UIT TE BREI

Staatsdepartemente beleef baie keer die behoefte om hul dienste deur bykomende takke en affiliasie uit te brei en ook deur die aanbieding van 'n meer verskeidenheid van hul dienste. Hierdie instellings het dan 'n strategiese plan nodig om veral hul personeel uit te brei.

ii) UITBREIDING VAN 'N INSTANSIE SE BESTAANDE ROLLE

'n Instelling kan gekonfronteer word met 'n aanbod om sy bestaande rolle uit te brei ten einde voorsiening te maak vir die toevoeging van 'n nuwe diens. Hierdie toevoeging van 'n nuwe diens gaan gewoonlik gepaard met nuwe kliënte wat spesifieke behoeftes het, wat dan 'n strategiese plan regverdig.

iii) VERANDERING VAN LEIERSKAP

Die topbestuur, bv. departementshoofde, van sommige openbare sektor instellings het gewoonlik 'n kort tydsverloop, deurdat sekere staatsinstellings van uitvoerende amptenare verander. Die doel van strategiese ontwikkeling in hierdie betrokke instellings is om duidelik te maak waarvoor die organisasie staan asook sy waardes

wat gehandhaaf word, ten einde te verseker dat hierdie waardes voortbestaan en eerbiedig word ten spyte van die verwisseling binne topbestuursvlak.

iv) WETLIKE MANDATE VIR BEPLANNING

Baie instellings word gekonfronteer met nuwe mandate wat 'n sekere vorm van beplanning benodig. Hospitale moet byvoorbeeld, 'n beplanning voorlê alvorens die betrokke staatsdepartement se hoofkantoor wat die fondse beheer toestemming verleen vir die uitbreiding van fasiliteite of modernisering.

v) VEREISTE VIR INTEGRASIE

Dit is algemeen dat verskeie regeringshoofde die behoefte aan die integrasie van dienste vanuit die verskillende departemente raak sien. Aangesien hierdie integrasieproses verskeie gevolge inhou, onder andere die vermindering van personeel en maksimale benutting van hulpbronne, is dit genoodsaak dat 'n gekoördineerde beplanning gedoen word om die integrasieproses suksesvol te bestuur.

vi) POLITIEKE BEDREIGING

Wanneer politieke druk meer intensief begin word, word veral openbare instansies geforseer om daarop te reageer.

'n Verdedigende strategie sal moontlik vir 'n betrokke instansie die weg baan, maar 'n pro-aktiewe strategie sal egter nodig wees om politieke aksie die hoof te bied.

In samevatting ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning in die staatsdiens is Fox *et al* (1991:222) van mening dat ten einde strategiese beplanning suksesvol in die openbare sektor aan te wend, dit aangepas moet word volgens die situasie en die spesifieke behoeftes van die openbare sektor.

Odendaal (1994:22) meld verder dat ten einde strategiese beplanning binne staatsdepartemente suksesvol te vestig is dit noodsaaklik dat topbestuur 'n aktiewe rol in die strategiese beplanningsproses speel. Ander faktore wat ook as belangrik geag word, is die volgende: Benewens dat strategiese beplanning algemene aanvaarding binne 'n departement moet geniet moet dit veral deur lynbestuurders aanvaar word,

verder moet daar doeltreffende beheer oor die implementering van strategiese beplanningsbesluite uitgeoefen word.

Ter afsluiting meld Odendaal (1994:23) dat daar reeds verskeie positiewe faktore aanwesig is wat as basis vir die institusionalisering van strategiese beplanning in die openbare sektor kan dien.

3.5 DIE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING IN NIE-WINSGEWENDE WELSYNSORGANISASIES

Vervolgens word strategiese beplanning binne die konteks van die nie-winsgewende welsynsorganisasies bespreek.

3.5.1 INLEIDING

Nie-winsgewende welsynsorganisasies is gemotiveer om bestuurshulpmiddels en tegnieke, soos strategiese beplanning wat reeds suksesvol in die privaat sektor benut word, te gebruik. (Goldsmith 1997:291).

Lyons in Osborne (1996:91) meld dat daar 'n groot mate van suspisie bestaan rakende die toepassing van strategiese beplanning in "V.N.P.O's" (Voluntary not for profit organisations), spesifiek in klein organisasies, en organisasies met 'n sterk betrokkenheid by maatskaplike verandering en voorspraak (advocacy).

Ten einde strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel suksesvol binne privaat welsynsorganisasies se omstandighede aan te wend, is dit dus belangrik dat kennis geneem word van hul eiesoortige kenmerke. Vervolgens sal die betrokke kenmerke bespreek word:

3.5.2 KENMERKE VAN PRIVAAT WELSYNSORGANISASIES

Die privaat welsynsorganisasies het hul ontstaan hoofsaaklik te danke aan die werk van vrywillige medewerkers en die onselfsugtige bydrae van leiers in die gemeenskap.

Volgens McCarthy (1994:335) verskil privaat welsynsorganisasies van die staat se welsynsinstitusies daarin dat daar groter direkte betrokkenheid is van die gemeenskap waarin hulle funksioneer. Die betrokkenheid het, wat hulpbronne betref, spesifiek tot gevolg dat die privaat welsynsorganisasie sy owerheidssubsidie met private finansiering aanvul, vrywilligers in dienslewering betrek en die gemeenskap inspraak in die bestuur van die organisasie gee deur vrywilligers in bestuurskomitees aan te stel. Voorbeelde van hierdie tipe organisasie is, Diakonale Dienste, Kindersorg Verenigings en Afrikaanse Christelike Vroue Vereniging (A.C.V.V)-takke.

Die eiesoortige kenmerke van privaat welsynsorganisasies word vervolgens aan die hand van die volgende kenmerke bespreek, naamlik doelstellings, struktuur, samestelling, eksterne omgewing en beheermaatreëls.

i) Doelstellings

Elke privaat welsynsorganisasie is veronderstel om 'n oorkoepelende doelstelling te hê wat inherent deel is van sy bestaan. Volgens Weinbach (1994:29) is diensorganisasies nie besighede nie, en gevolglik word welsynsorganisasies nie met 'n winsmotief bestuur nie. Welsynsorganisasies het dikwels verskillende en uiteenlopende, asook soms konflikterende doelstellings, aangesien dit kan bots met die gemeenskapsopvatting rakende die oplossing van probleemverskynsels.

Verder het die staat, vanweë die aard en omvang van statutêre maatreëls en finansiële hulp, deur middel van subsidies 'n bepalende invloed op doelformulering in welsynsorganisasies. 'n Klassieke voorbeeld van hierdie aspek is die huidige implikasies van veranderde regeringsbeleid met betrekking tot ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienslewering. Hiervolgens word privaat welsynsorganisasies genoodsaak om hul dienslewering met gepaardgaande doelformulering te rig tot 'n ontwikkelingsgerigte benadering. Die politieke en ekonomiese beleid van die regering van die dag beïnvloed voorts die magsbasis, kompetisie vermoë en strategieë ten opsigte van bronne ontwikkeling en gevolglike aanpassings in doelstellings.

Ten opsigte van die privaat welsynsorganisasies is dit ook opvallend dat diegene wat daarby betrokke is, "committed" is ten opsigte van die spesifieke doelstellings van hul

organisasie. Ter ondersteuning van genoemde stelling, meld Billis (1992:36) as volg, "Voluntary welfare agencies are distinctive because they have a group of people who are committed to the specific purposes of a particular organization."

ii) Struktuur

Volgens Cronje (1986:18) word die struktuur van 'n organisasie bepaal deur die doelstellings asook die bestuursproses wat nodig is om hierdie doelstellings te verwesenlik. Die struktuur dui die verhoudinge tussen mense binne die organisasie aan en identifiseer die funksies wat hulle moet vervul ten einde die doelstellings te bereik.

Crow & Odewahn (1987:37) onderskei tussen verskillende tipe strukture naamlik : die tradisionele (burokratiese) en die meer kontemporêre vorms (matriks, sisteme 4 en kontingensie ontwerpe). Privaat welsynsorganisasies se struktuur is in 'n sekere sin meer kompleks van aard as dié van besigheidsorganisasies en staatsdepartemente, omdat eersgenoemde se personeel uit vrywillige, professionele en administratiewe komponente bestaan.

Verder het die privaat welsynsorganisasie gewoonlik 'n bestuurskomitee of raad wat verteenwoordigend is van die gemeenskap waarin dit funksioneer. Volgens Cronje (1986:18) is vrywillige welsynsorganisasies dikwels deel van 'n meer omvattende struktuur, byvoorbeeld 'n plaaslike kindersorg vereniging wat deel vorm van 'n nasionale raad, naamlik nasionale raad van kindersorg. Binne hierdie struktuur word die outonomie van die afsonderlike tak of vereniging erken, maar andersyds word bepaalde verwagtings gekoester en kontrole maatreëls afgedwing. Dit verskil van die openbare sektor (staatsdepartement) waar die hoofkantoor se besluite ten opsigte van doelstellings, beleid, prosedures en struktuur, veranderingstegnieke, absoluut en afdwingbaar is by streek en distrikskantore, asook by alle staatsinstellings.

iii) Samestelling

Die samestelling van enige organisasie hou verband met individue en groepe wat verantwoordelik is vir die uitvoering van die organisasie se doelstellings. Crow &

Odewahn (1987:20) verwys na Parsons (1960) se skematiese ontleding van rolspelers in die maatskaplike diensorganisasies. Hierdie ontleding kan ook van toepassing gemaak word op privaat welsynsorganisasies. Die komponente word soos volg identifiseer :

a) Institusionele komponent

Hierdie komponent se primêre fokus is op die eksterne omgewing, en hierdeur word die organisasie verbind met die omgewing waarbinne hy funksioneer. Binne die privaat welsynsorganisasie is dit die taak van die topbestuur, naamlik die uitvoerende bestuurder en middelvlak bestuurders/supervisors om beleid en programme te ontwikkel wat in die breë gemeenskap se behoeftes voorsien. Bestuurslede op alle vlakke moet dus beskik oor die kennis, vaardighede en positiewe houdings ten opsigte van die hedendaagse bestuurstegnieke en hulpmiddels. Menefee & Thompson (1994:20) het na aanleiding van navorsingstudie gevind dat maatskaplikewerkbestuurders meer vaardig moet raak in die aktiewe monitering en bestuur van die grens tussen die eksterne omgewing en die interne organisatoriese faktore.

b) Tegniese komponent

Hierdie komponent is verantwoordelik vir die lewering van die organisasie se primêre dienste. Met betrekking tot die privaat welsynsorganisasie word die professionele, administratiewe en ondersteunings personeel gereken as hierdie komponent wat verantwoordelik is vir dienslewering.

c) Bestuurskomponent

Dit is die funksie van bestuur om die institusionele komponent en die tegniese komponent bymekaar te bring.

Dit is 'n algemene feit dat bestuurslede van 'n welsynsorganisasie vanuit verskillende professies en agtergronde kom. Sommige lede beskik wel oor bestuursvaardighede terwyl ander met hul kundigheid, waardevolle insette kan lewer met betrekking tot die organisasie funksionering.

McCarthy (1992:87) het gevind dat vrywilligers binne privaat welsynsorganisasies in die Wes-Kaap hoofsaaklik gebruik word as lede van bestuurskomitees waar hulle in beleidmakende posisies staan.

Minder vrywilligers is by direkte diens betrokke, aangesien die benutting van vrywilligers vir ander take as bestuursfunksies nog nie ten volle benut word in die Wes-Kaap nie. 'n Praktiese voorbeeld van die samestelling van 'n bestuurskomitee/raad in 'n privaat welsynsorganisasie, is die by Diakonale Dienste takke. Hiervolgens bestaan die meeste verteenwoordigers uit diakens van die betrokke Verenigde Gereformeerde Kerk se kerkraad, asook ander gemeenskapsverteenwoordigers.

Bestuur in privaat welsynsorganisasies vereis groter diplomatie, terwyl staatsdepartemente met meer outonomie bestuur word. Verder moet rolspelers gemotiveer en taktvol hanteer word ten einde samewerking te verkry. Bestuurders in besigheidsgebiede beskik oor ingeboude gesag aangesien produkte gebied word op aanvraag van die verbruikers.

iv) Eksterne omgewing

Welsynsorganisasies word, soos enige ander organisasie beïnvloed deur verskeie faktore uit die omgewing. Faktore soos die huidige politieke klimaat in die land, ekonomiese toestande, maatskaplike waardes en norme, het 'n definitiewe impak op die organisasie se funksionering en dienslewering.

Weinbach (1994:21-43) maak veral melding van verskeie eksterne faktore wat maatskaplikewerk-bestuur binne diensorganisasie affekteer.

Wanneer die beïnvloeding van die eksterne omgewing vergelyk word met die situasie by staatsinstellings kan geargumenteer word dat laasgenoemde ook blootgestel word aan soortgelyke faktore en sodoende ook genoodsaak is om aan te pas by die veranderde omgewing. 'n Faktor, vanuit die eksterne omgewing, wat egter uniek is aan die vrywillige welsynsorganisasies is hul verhouding met die owerheid wat onderskeidelik verantwoordelik is vir die gedeeltelike finansiering (subsidiëring) van hul dienslewering.

In die lig van bogenoemde feite is dit dus belangrik dat die bestuur (alle vlakke) en die personeel van vrywillige welsynsorganisasies in voeling bly met die eksterne omgewingsfaktore sodat die dienste in lyn bly met die bronne en behoeftes in die gemeenskap. Met die toepassing van die strategiese beplanningproses word bogenoemde verantwoordelikheid tot uitvoering gebring.

v) Beheermaatreëls

Hierdie kenmerk vloei voort uit die belangrikheid van die werkgewer se verantwoordelikheid, naamlik dat die bestuur beheer uitoefen oor die organisasie se werksaamhede.

Privaat welsynsorganisasies beskik soos enige ander organisasies oor 'n stelsel van reëls en regulasies waarvolgens sy aktiwiteite beheer en kontroleer kan word. Sommige reëls en regulasies is huishoudelik van aard, dit wil sê wat slegs van toepassing is op 'n betrokke tak/vereniging. Ander reëls en regulasies word soms deur 'n hoër gesagsstruktuur geformuleer, byvoorbeeld 'n nasionale raad. Die beheermaatreëls met betrekking tot privaat welsynsorganisasies is baie keer meer aanpasbaar en minder burokraties as die van openbare sektor instellings. Daar is egter sekere standaarde van dienslewering en kriteria waarvolgens programme en aktiwiteite gemeet kan word. Alle vlakke van bestuur binne privaat welsynsorganisasies moet egter kennis dra van die onderskeie beheermaatreëls, naamlik standaarde, kriteria, kommunikasiekanale, beleid en wetgewing, ten einde eenvormigheid te handhaaf.

In samevatting, die verskil in kenmerke van privaat welsynsorganisasies teenoor openbare sektor instellings (staatsdepartemente) is 'n realiteit waarvan veral maatskaplikewerk-bestuurders bewus moet wees. Alhoewel die betrokke organisasies in wese van mekaar verskil is daar veral twee ooreenkomste wat hulle op 'n manier aan mekaar verbind, naamlik die feit dat albei ten doel het om die algemene welsyn van die gemeenskap te bevorder, en die feit dat albei sonder 'n winsoogmerk bedryf word.

Met betrekking tot hierdie navorsingstudie is dit nodig om op te merk dat vir die toepassing van strategiese beplanning, dit essensieel is dat die eiesoortigheid van beide instellings in berekening gebring moet word.

3.5.3 BESWARE TEEN DIE GEBRUIK VAN STRATEGIESE BEPLANNING IN NIE-WINSGEWENDE WELSYNSORGANISASIES (V.N.P.O'S)

Die rede waarom verskeie nie-winsgewende welsynsorganisasies (voluntary-not-for-profit organizations-V.N.P.O's) ligtig is om strategiese beplanning binne hul onderskeie organisasie toe te pas, hou hoofsaaklik verband met sekere besware wat hulle daarteenoor opper. Lyons (1996:92) meld die vier tipiese besware wat geopper word teen die gebruik van strategiese beplanning, nl.:

- i) Strategiese beplanning is 'n besigheidstegniek wat ontwerp is om winsgewendheid te bevorder, en onderskryf 'n stel waardes wat essensiële waardes van "VNPO's" ondermyn.

Bogenoemde stelling word egter weerlê deur die feit dat reeds bewys is dat daar 'n kern insig in die toepassing van strategiese beplanning is, wat dit van toepassing maak op alle organisasies. Daar word verder geargumenteer dat dit eerder meer bruikbaar is vir missie-gedrewe vrywillige organisasies wat nie 'n meetinstrument, soos winsgewendheid het, vir die meting van hul werkverrigtinge of prestasie nie.

- ii) Strategiese beplanning is 'n hulpmiddel vir, en soms mandateer dit kompetisie, wat 'n waarde en oriëntasie teenstrydig met die vrywillige en nie-winsgewende sektor is, lq. is ingestel op samewerking en vennootskap.

In respons tot bogenoemde beswaar word daar egter geargumenteer dat "VNPO's" soms wel kompeteer vir regeringsubsidies en publieke donasies, en soms vir kliënte. Dit is egter belangrik om te let op die feit dat strategiese beplanning primêr 'n bestuursoriëntasie is wat onafwendbare verandering erken. Die omgewing van 'n privaat welsynsorganisasie mag as gevolg van kompetisie verander, maar dit is

gewoonlik as gevolg van 'n reeks ander faktore, soos verandering in regeringsbeleid en verskuiwing in bevolking. Strategiese beplanning is essensieel in die antisipering en die bestuur van bogenoemde aspekte.

- iii) Strategiese beplanning is 'n metode van beheer wat weersprekend is van die "commitment" van die "VNPO's" om deel te neem, en om voorspraak te doen vir die minderbevoorregtes en benadeeldes.

Bogenoemde stelling met betrekking tot strategiese beplanning is egter nie noodwendig die karakter van strategiese beplanning nie.

Sommige benaderings met betrekking tot strategiese beplanning is reeds ontwikkel sodat dit geleenthede aan werkers en kliënte bied om die direksie (rigting) van hul organisasie positief te beïnvloed.

- iv) Strategiese beplanning is te ingewikkeld en tydverkwistend vir klein "VNPO's" wat in 'n oorlewingsnatuur opereer.

Met betrekking tot bogenoemde beswaar kan egter gemeld word dat strategiese beplanning as 'n oriëntasie eweveel belangrik is vir die bestuur van klein, hoogs stresvolle "VNPO's", en groot beheerliggame.

In 'n klein organisasie, sal 'n basiese aanpassing van die formele praktyke van strategiese beplanning, nie noodwendig tydsverkwistend wees nie, maar 'n noodsaaklike stap wees indien die organisasie steeds wil voortbestaan.

3.6 STAPPE IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

Verskeie outeurs maak melding van die stappe in die strategiese beplanningsproses, onder andere Stoner (1982:111); Cronjè (1992:119); Beam (1993:23); Brody (1993:45) en Lyons (1996:92). Vanuit die ontleding van die gemelde literatuur blyk dit dat die betrokke skrywers verskil met betrekking tot die aantal stappe waaruit die proses bestaan.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal die stappe soos deur Lyons (1996:92) uiteengesit, benut word. Die rede hiervoor is dat die betrokke uiteensetting redelik eenvoudig en omvattend is, asook relevant en toepaslik is vir hierdie studie.

Vervolgens word die strategiese beplanningsproses aan die hand van die nege stappe soos deur Lyons (1996:92-100) geïdentifiseer en uiteengesit bespreek:-

STAP 1 – AANVANG VAN DIE PROSES

Alhoewel sommige skrywers nl. (Stoner, 1982:111 en Beam, 1993:23) bogenoemde nie as afsonderlike stap van die strategiese beplanningsproses beskou nie, maar dit eerder as deel van die voorbereidingswerk vir strategiese beplanning sien, identifiseer Brody (1993:45) en Lyons (1996:92) dit as die eerste stap van die strategiese beplanningsproses.

Hiervolgens word dit beklemtoon dat iemand met invloed in die organisasie moet voorstel dat 'n strategiese beplanningsproses onderneem moet word. Hierdie persoon moet onder andere die hoof uitvoerende amptenaar van die organisasie, of die voorsitter van beheerraad of 'n senior bestuurder wees. Dit is verder belangrik dat die topbestuur van die betrokke organisasie entoesiasies moet wees, asook verbind (committed) is tot die proses van strategiese beplanning.

Dit is ook by hierdie stap waar 'n besluit geneem moet word hoe die betrokke proses uitgevoer moet word. In 'n klein organisasie mag dit voldoende wees om ooreen te kom dat alle personele deel sal neem in die proses en verantwoordelikhede sal deel. In groter organisasies is dit belangrik om 'n kleiner span te hê wat dit vorentoe sal neem. 'n Ander belangrike kwessie wat uitgeklaar moet word, is die vraag watter ander sleutel rolspelers by die proses betrek moet word, onder andere vrywilligers, kliënte (gebruikers van dienste), hoër gesag, verteenwoordigers van ander liggame met outoriteit oor die betrokke organisasies, soos 'n kerksinode of ander religieuse orde, bv. die Algemene Sinode van Verenigende Gereformeerde Kerk binne die konteks van Diakonale Dienste.

Austin (1984:430) meld dat topbestuur van 'n menslike diensorganisasie (byvoorbeeld die direkteur, programbestuurder, administratiewe spesialiste en supervisors) gewoonlik die mees aanvaarbare groep is om die strategiese beplanningsproses te begin. Die proses sal egter 'n mislukking wees indien die raad van direkteure (bestuurskomitees) en die res van die

organisasies se personeel nie betrek word by voorafgaande “brainstorming” sessies en in die aktiewe hersiening van konsep strategiese plan nie. Lyons (1996:93) is van mening dat enige persoon wat die kapasiteit het om die organisasie te verhinder tot verandering, moet betrokke wees op ‘n manier wat verseker dat hulle deel van die proses voel en positief verbind is tot wat daaruit voortvloei.

Ter afsluiting word die gedagte ondersteun dat dit soms sinvol is om ‘n konsultant van buite die organisasie te verkry om die strategiese beplanningproses te ondersteun.

Dit is egter belangrik dat die konsultant besef dat sy/haar rol is om op te tree as fasiliteerder van die proses, en verantwoordelik is om te verseker dat dit gebeur en moontlik ook bepaalde sleuteltake verrig om te verseker dat die proses plaasvind, maar nie meer as dit nie.

STAP 2 - ONTWIKKEL OF HERSIEN DIE MISSIE VAN DIE ORGANISASIE

Die missiestelling behoort ‘n eenvoudige bewoorde een bladsy dokument te wees wat aandui watter kliënte dienslewering sal ontvang, watter resultate bereik wil word, watter dienste gelewer sal word en wat is die algehele karakter van die organisasie of instansie. Die waarde van so ‘n deklarasie is dat dit die parameters van die organisasie definieer, sy filosofie duidelik maak, asook enige spesiale vooruitsig (Coulshed, 1990:58).

Volgens Lyons (1996:94) beskik baie welsynsorganisasies nie oor ‘n missie-stelling nie, of die organisasie wat dit wel het, het moontlik verander of die aspekte wat hulle geformaliseer het om dit te adresseer het verander sonder dat die missie-stelling daarby aangepas of hersien is. By hierdie stap, hersien en kwalifiseer die strategiese beplanningsgroep die organisasie se missie. In hierdie proses sal dit ook sinvol wees om die insette te verkry van ander belangegroepe, bv. personeel en donateurs. Pitt (1989:284) meld in hierdie verband dat die formulering van ‘n missie beslis nie die werk is van ‘n individu nie, aangesien die beste missie-stellings gewoonlik die resultaat is van ‘n spanpoging.

Met betrekking tot die missie formulering is dit belangrik dat die volgende vrae geopper word:

- a) In watter behoeftes van die gemeenskap moet ons voorsien en/of watter probleme moet ons hanteer?

- b) Wat wil die organisasie doen om die behoeftes en/of probleme te identifiseer en te antisipeer en daarop te reageer?
- c) Wat behoort die respons teenoor die organisasie se sleutelbelanghebbers te wees? bv. kliënte, donateurs, staat en ander organisasies.
- d) Wat is die organisasies se filosofie en kernwaardes?
- e) Wat maak die betrokke organisasie anders (as ander organisasies) of uniek?

Dit is dus duidelik dat die missie-stelling moet poog om die basiese doel en dryfkrag van die organisasie duidelik te stel, sodat dit 'n riglyn bied vir bestuursbesluite.

STAP 3 - UITVOER VAN 'N INTERNE ANALISE

By hierdie stap word die huidige aktiwiteite of programme van die organisasie hersien.

Kroon (1996:140) meld dat in die geval van 'n bestaande onderneming/organisasie sal die huidige prestasie en strategie 'n belangrike inset en vertrekpunt in die jaarlikse strategiese beplanning wees. Hierdie standpunt word deur die navorser ondersteun, omdat dit belangrik is om te weet waar 'n organisasie haar tans bevind, waarheen sy op pad is, en daar kan sodoende gepoog word hoe om die gaping te oorbrug.

Lyons (1996:94) meld dat dit by hierdie stap belangrik is om alle moontlike objektiewe data te versamel, ten opsigte van wat die organisasie doen, wat gebruik word om dit te doen (hulpbronne) en hoe goed dit gedoen word. In hierdie verband mag dit helpvol wees om 'n kontrolelys te gebruik ten einde te verseker dat die analise (ondersoek) die sleutel areas dek, nl. befondsing, personeelvoorsiening, kliënte, tegnologie en inligting. Interne analise is 'n belangrike aktiwiteit aangesien baie organisasies nie die effektiwiteit van hul programme op 'n roetine basis monitor nie of die uitset kostes daarvan kan bepaal nie. Vir sekere organisasies sal die insameling van bogenoemde data baie eenvoudig wees, terwyl dit in ander baie moeilik sal wees. Indien laasgenoemde die geval is, is dit belangrik dat daar by hierdie stap nie na te veel detail gesoek word nie, aangesien die totale beplanningsproses daardeur nadelig beïnvloed kan word, of self tot 'n stilstand gebring kan word.

STAP 4 - OMGEWINGSVERKENNING EN SCENARIO VIR TOEKOMS

Die belangrikheid van hierdie stap in die strategiese beplanningsproses word gerugsteun deur die feit, dat organisasies nie in 'n vakuum' funksioneer nie en daarom moet hulle voortdurend bewus wees van belangrike veranderlikes in die eksterne omgewing.

Smit *et al* (1991:71) meld dat die meeste kundiges van mening is dat organisasies/ ondernemings en hul bestuur gedurig deur veranderinge en uitdagings gekonfronteer sal word. 'n Kern- verantwoordelikheid van bestuur is gevolglik om omgewingsveranderinge te peil en te sorg dat hul organisasie tydig hierby aanpas ten einde nuwe geleenthede vir groei daar te kan stel.

Volgens Lyons (1996:95) is dit by hierdie stap dat die strategiese beplanningsgroep soveel moontlik data en idees met betrekking tot die omgewing kollekteer en hersien, asook toekomstige verwikkelinge in die omgewing vooruitskat.

Cloete en Mokgoro (1995:159) meld dat die mees opgedateerde en akkurate informasie ten opsigte van die omgewing ingewin moet word. Wanneer hierdie inligting ingewin is, moet die strategiese beplanningsgroep (strategiese bestuurder) die historiese tendense met 'n projeksie van die invloede van soortgelyke tendense op die toekoms. Die probleem in die geval van Suid-Afrika, is dat daar eenvoudig te veel moontlike veranderlikes is en dit gevolglik akkurate strategiese vooruitskatting bemoeilik.

Volgens Fox *et al.*(1991:225) is dit vir die doel van omgewingsanalise belangrik dat die omgewing korrek gekonseptualiseer word. Die siening van die omgewing word gebaseer op die weergawe van Schwella (1983). Die algemene omgewing bestaan uit die politieke, ekonomiese, sosiale, kulturele en die tegnologiese omgewings. Vervolgens gaan die komponente van die algemene omgewing kortliks bespreek word:-

a) Die politieke komponent

Die politieke komponent sal die relevante tendense en gebeure in die internasionale en nasionale politieke omgewing in berekening bring. Analise van die politieke omgewing sal die volgende faktore insluit:-

- Politieke idees, filosofieë en ideologieë;
- Internasionale vraagstukke en prosesse;

- Wetgewing en regulasies;
- Strukture van beleidsuitvoering.

Vir privaat welsynsorganisasies sal dit onder andere die regeringsbeleid met betrekking tot die finansiering van welsynsdienste, insluit. Huidiglik is hierdie aspek 'n belangrike faset ten opsigte van die beplanning van maatskaplike dienslewering.

b) Ekonomiese omgewing

Ten opsigte van die analise van die ekonomiese omgewing, moet die volgende faktore in oorweging gebring word, naamlik:

- Strukturele stand van die ekonomie;
- Ekonomiese groei;
- Internasionale ekonomiese situasie;
- Ekonomiese posisie van die bevolking en 'n betrokke kliëntsisteem onder andere, werkloosheid en behuising;
- Tendense moet verband hou met inflasie, wisselkoerse, die betalingsbalanssituasie en internasionale skuldverpligtinge.

c) Sosiale Omgewing

Die sosiale omgewing bestaan uit die natuur, getalle, plasing en demografiese karaktertrekke en tendense wat insluit geboorte en sterftekoerse en die samestelling van bevolking.

d) Kulturele en tegnologiese omgewing

Die kulturele omgewing bevat volgens Hodge & Anthony (1984:98) die sosiale waardes, norme, oortuigings en aanvaarbare gedragspatrone en instellings.

Die tegnologiese omgewing bevat die tegnieke en die wetenskap van produksie en verdeling. In hierdie verband kan veral verwys word na die impak van rekenarisering. Die tegnologiese ontwikkeling van rekenaars het beslis die lewe en funksionering van individue en organisasies merkwaardig beïnvloed.

Die proses waarvolgens hierdie betrokke stap tot uitvoering kom, kan hoofsaaklik toegeskryf of onderneem word deur die organisasie se belangegroep onder ander personeel, kliënte,

donateurs, ensovoorts, of hulle kan gevra word om 'n voorspelling te maak van hoe die organisasie se omgewing moontlik sal ontwikkel.

Kundiges kan weer 'n langtermyn perspektief voorsien. Die verskillende insette kan dan gesorteer word en gevorm word tot 'n geheelbeeld van die toekomstige omgewing van die organisasie, of dit kan ook gebruik word as 'n beginpunt vir die toekomstige analise van die strategiese beplanningsgroep.

STAP 5 - "SWOT"- ANALISE (strengths, weaknesses, opportunities, treats)

By hierdie stap van die strategiese beplanningsproses, is dit nodig dat die strategiese beplanningsgroep en moontlik 'n groter verwysingsgroep, 'n waardering van die swak en sterkpunte wat die organisasie ten opsigte van sy omgewing beleef, ook identifiseer. Die analise van die sterk en swakpunte poog om die data te evalueer wat tydens stap 3 ingewin is, terwyl die waardering van geleenthede en bedreigings op die inligting en beoordeling, geformuleer in stap 4, steun. Dit wil sê die twee vorige stappe (3 en 4) het gefokus op dataversameling terwyl in hierdie stap word die data geëvalueer (Lyons 1996:96).

Smith (1994:31) is van mening dat die onderskeid tussen eksterne en interne analise nie noodwendig 'n duidelik en rigiede skeiding is nie. Vir teoretiese doeleindes is dit miskien nuttig om 'n onderskeid te tref ten einde te verseker dat beide eksterne en interne elemente voldoende aandag geniet het, maar dit is belangrik dat by hierdie stap 'n poging aangewend word om die twee analises saam te bou.

Ten slotte is dit belangrik om 'n wyer verwysingsgroep by hierdie stap te betrek. Een manier om dit te doen is om een of meer vergaderings te hou, afhangende van grootte, waar die groep geleenthede en bedreigings, asook sterk en swakpunte kan "brainstorm" en 'n opvolg bespreking daaromtrent hou (Lyons, 1996:97).

Hierdie tegniek ("SWOT"- analise) is ontwerp om bestuur te ondersteun om die bes moontlike versoening tussen omgewings neigings en interne vermoëns van die organisasies te verseker. (Sien Fig 3.1 vir 'n skematiese voorbeeld van 'n "SWOT"- analise)

STERKPUNTE (STRENGTHS)	SWAK PUNTE (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • KUNDIGHEID VAN PERSONEEL 	<ul style="list-style-type: none"> • BEGROTINGSTEKORTE WAT AANLEIDING GEE TOT AFSKALING VAN DIENSTE
<ul style="list-style-type: none"> • DUIDELIKE MISSIE EN DOELWITTE 	<ul style="list-style-type: none"> • SWAK WERKSOMGEWING
GELEENTHEDE (OPPORTUNITIES)	BEDREIGINGS (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • GRONDVLAK ONDERSTEUNING 	<ul style="list-style-type: none"> • SPESIALE BELANGE GROEPE
<ul style="list-style-type: none"> • KLIMAAT BEVORDERLIK VIR INNOVASIE EN VERANDERING 	<ul style="list-style-type: none"> • VAE WETGEWING EN ReëLS

FIG 3.1 – VOORBEELD VAN 'N "SWOT" – ANALISE (VOORBEELD OPGESTEL DEUR NAVORSER)

STAP 6 - IDENTIFISERING VAN STRATEGIESE ASPEKTE

Edwards en Eadie (1994:116) verwys na strategiese aspekte as veranderingsuitdagings, en Lyons (1996:98) beskryf dit as, fundamentele beleidsvrae wat die volgende aspekte van 'n organisasie affekteer:- Mandate, missie en waardes, produktiwiteitsvlak, kliënte, gebruikers en betalers, koste, finansiering, bestuur en organisatoriese ontwerp. Lyons (1996:98) is verder van mening dat sekere aspekte onmiddellik aandag sal benodig, of dit sal aspekte wees wat, voortspruitend vanuit bedreigings in die omgewing, geïdentifiseer is.

Verder, voordat enige aksieplanne vir die identifiseerde aspekte bepaal word, is dit noodsaaklik dat die betrokke aspekte eers op 'n gedissiplineerde wyse hersien moet word, en diesulkes wat strategies is, afsonderlik aangetoon word. Sodoende stel dit die organisasie

As gevolg van organisasies se beperkte hulpbronne, beskou (Brody, 1993:33) dit as aanvaarbaar dat nie alle geïdentifiseerde strategiese aspekte op dieselfde tydstip aangespreek word nie. Volgens Fox *et al.* (1991:227) moet strategieë gekies word op die basis dat hul uitreiking die hoogste bydrae tot die bereiking van die organisasie doelstellings sal maak en dat die meeste energie en hulpbronne spandeer moet word in daardie kritieke resultaat areas waar die impak die grootste sal wees.

Nadat die strategiese aspekte geprioritiseer is, is die volgende stap om die gekose strategieë te implementeer.

STAP 7 - STRATEGIESE ONTWIKKELING

Nadat deeglike oorwegings geskenk is aan die bepaling van alternatiewe strategieë en op die "beste" alternatiewe besluit is, word 'n aksieplan vir elke strategiese aspek ontwikkel of opgestel.

Lyons (1996:98) en Edwards & Eadie (1994:118) is dit eens dat 'n groter verwysingsgroep van personeel en ander belangegroep in hierdie proses betrek kan word. Dit is verder belangrik dat hierdie proses in 'n nie-bedreigende omgewing gedoen word, dat personeel verseker word dat na hulle belange omgesien sal word in enige organisatoriese verandering. Dit is ook belangrik dat deelnemers aan die proses aangemoedig word om ambisieus te wees vir die organisasie, en om hul "ideale visie" vir die toekoms te ontwikkel.

Moontlike optrede vir elke strategiese aspek kan ook op rekord geplaas word en tesame met die relevante aspek, kan dit saamgevoeg word binne 'n groepering van aspekte en optredes, byvoorbeeld 'n nuwe diensprogram, herallokering van hulpbronne of personeel verantwoordelikhede, 'n nuwe manier waarvolgens die organisasie teenoor belangrike rolspelers in sy omgewing moet optree.

Die strategiese beplanningsgroep sal egter die verskeidenheid idees moet sorteer, en dit dan verminder tot 'n gesamentlike stel van aksies wat die organisasie, gegewe sy beperkte hulpbronne, kan uitvoer. Hierdie word as 'n moeilike taak gereken, omdat dit te make het met konfrontering van idees en ideale van diegene betrokke by die beplanningsproses binne die konteks van organisatoriese realiteite.

Die uitvoering van bogenoemde taak moet lei na 'n beskrywing van hoe die organisasie binne vyf tot tien jaar tyd daartoe sal uitsien.

STAP 8 - OPERASIONALISERING VAN DIE STRATEGIESE PLAN

Lyons (1996:99) is van mening dat indien die strategiese beplanningsproses tot by hierdie punt suksesvol was, sou dit reeds tot 'n groot mate die siening van personeel en ander belangegroep met betrekking tot die organisasie getransformeer het.

Hierdie stap in die strategiese beplanningsproses het ten doel om operasionele planne te ontwikkel wat die besluite geneem by die vorige stap, implementeer.

Die stap vereis dus die praktiese uitvoering van die aksieplan. So dikwels word goeie strategiese beplanningssessies onderneem, ure spandeer om deeglike beplanning te doen en indrukwekkende aksieplanne opgestel waaraan daar geen uitvoering gegee word nie. Die blote feit dat 'n instelling oor 'n strategiese plan beskik, waarborg nie sy voortbestaan en/of doeltreffende funksionering nie en stel hom ook nie in staat om veranderinge effektief te bestuur nie.

Volgens Kroon (1996:159) is elke personeel lid se deelname aan die implementering van die gekose plan noodsaaklik. Om dit te bewerkstellig, is dit nodig dat elke ondergeskikte, in samewerking met haar/sy hoof, bepaal wat hy/sy binne die oorkoepelende plan moet bereik. Genoemde skrywer is verder van mening dat om die gekose strategieë te kan implementeer, moet die volgende elemente teenwoordig wees:

Struktuur

Struktuur (wat, wie, wanneer, waar en hoe) volg op gekose strategieë en moet gekoördineer word om die beste resultate te verkry.

Leierskap

Die gepaste leierskap, nl. situasie-leierskap en ooreenstemmende organisasiestruktuur is belangrik vir die effektiewe implementering van die gekose strategieë. Die rol van alle bestuurders binne die verskillende bestuursvlakke is belangrik.

Organisasiekultuur

Die bestuursfilosofie bepaal die organisasiekultuur. Met organisasiekultuur word bedoel, die gemeenskaplike waardes, verwagtings en norme wat mettertyd in 'n organisasie ontstaan. Dit bepaal hoe dinge in die organisasie gedoen word, byvoorbeeld hoe probleme benader word.

en prioriteite toegeken moet word in die uitvoering van werk. Van enige organisasie wat hul strategieë suksesvol wil implementeer vereis dit dus 'n versoenbare organisasiekultuur. (Kroon, 1996:160).

Fox *et al* (1991:228) kom verder tot die gevolgtrekking dat die implementering van strategieë 'n beplande en insiggewende bestuurspoging vanaf alle vlakke van bestuur benodig. Dit het tot gevolg dat almal wat betrokke is en ook ingelig en toegerus moet wees ten opsigte van die strategiese bestuursproses en bestuur oor die algemeen. Dit is ook belangrik dat die nodige gesag aan die relevante werknemer gedelegeer moet word, ten einde hulle instaat te stel om die proses behoorlik te bestuur.

Dit is ook belangrik dat 'n geselekteerde strategie geïmplementeer moet word volgens 'n beleidsraamwerk, ten einde rigting te verleen aan die denke, besluite en aksies van bestuur en werknemers. Van der Waldt & Du Toit (1997:284) en Nutt & Backhoff (1992:201) is van mening dat 'n meer versigtige oorweging nodig is om strategiese implementering moontlik te maak in openbare sektor instellings.

Ter afsluiting is dit belangrik dat gemeld word, dat met die implementering van enige beplanning, met spesifieke verwysing na strategiese planne, moet die eiesoortige kenmerke en unieke omstandighede van die onderskeie organisasie voortdurend in aanmerking geneem word. Die rede hiervoor is omdat die implementering van strategiese beplanning problematies kan verloop indien dit nie daarmee tred hou of dit in berekening bring nie.

STAP 9 - VERDERE HERSIENING (STRATEGIESE EVALUERING)

Fox *et al.*(1991:227), Smith (1994:40) en Van der Waldt & Du Toit (1997:285) verwys na hierdie stap as strategiese evaluering. Dit behels 'n terugblik, analisering van werkverrigting (resultate) teen die agtergrond van gestelde doelwitte in die vorige plan, oorweging van die implikasies en bepaling van leerervarings.

Volgens Lyons (1996:99) behels hierdie stap ook die hersiening van die toepaslikheid en die korrektheid van die strategie self. Verder is dit ook belangrik om jaarliks of twee jaarliks die oorspronklike vooruitskattings gemaak vanuit die omgewings en toekoms analise, te hersien. Dit is omdat vooruitskatting verkeerd of gedeeltelik korrek bewys kan word.

Verder is dit belangrik om die strategies beplanningsproses ten minste in 'n opsomming te dokumenteer ten einde die hersiening van nuwe strategieë moontlik te maak.

Smith (1994:40) meld verder dat ten spyte van die feit dat evaluering van data op die verlede fokus, is die belangrikheid daarvan die toepassing van leerervarings vir die toekoms. Aangesien die beplanningsproses nie 'n duidelike begin en einde het nie, maar eerder 'n deurlopende proses is, word die evalueringsproses as beide die einde van een beplanningsiklus en die begin van die volgende siklus beskou. Dit wil sê hierdie stap (hersiening) sal slegs betekenisvol wees as dit gesien word as 'n element van die analistiese stadium vir 'n volgende plan.

3.7 SAMEVATTING

Ten spyte van die feit dat die strategiese beplanningsproses, soos reeds uiteengesit, ontwerp is om die bestuur van organisasies 'n mate van beheer oor hul vooruitgang (direction) te verleen, ontstaan daar soms geleenthede wat nie voorspel is nie en hierdie geleenthede moet ook benut word anders kan dit verreikende implikasies tot gevolg hê. Maar ten spyte van hierdie feit, kan strategiese beplanning beslis die kapasiteit van 'n organisasie bevorder sodat 'n organisasie onder die meeste omstandighede kan weet waarheen sy oppad is en ook instaat kan wees om in daardie rigting te beweeg. Die strategiese beplanningsproses, wat in die voorafgaande in detail bespreek is, kan voorgehou word as formele proses ten einde 'n strategie oriëntasie aan bestuur te inisieer. Dit moet egter nie as 'n "bloudruk" gesien word nie, maar eerder as 'n riglyn, en 'n reeks van stappe wat beslis "beloftes" inhou vir die bestuur van openbare sektor instellings en nie-winsgewende welsynsorganisasies wat graag hulself strategies wil oriënteer en 'n mate van beheer oor hul toekoms wil neem.

Enige organisasie wat tevrede is om die status quo te handhaaf, sal waarskynlik vind dat haar hulpbronbasis oor 'n sekere tydperk geërodeer word. Gevolglik is dit belangrik dat nie net topbestuur nie, maar alle vlakke van bestuur, alle ander personeel, asook ander belangegroepe 'n uitset (outward) en voorwaarts (forward) oriëntasie moet handhaaf, dit wil sê 'n oriëntasie wat te make het met die interaksie tussen 'n organisasie en sy omgewing.

Navorsing gedoen deur Menefee & Thompson, (1994:15) het reeds bewys dat maatskaplikewerk-bestuurders se beplanning binne welsynsorganisasies- en instansies, nie langer slegs gerig is op operasionele of program vlakke nie, maar hulle is reeds besig om die toekoms te visualiseer, beplan strategies en bevorder verandering.

Hierdie navorsingsresultate het egter ook bevestig dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders (alle vlakke van bestuur) binne private welsynsorganisasies en staatsdiensinstellings nog nie vertrouwd is met strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel (management tool) nie, en dit gevolglik nie benut nie.

HOOFSTUK 4

MAATSKAPLIKEWERK-BEPLANNING EN DIE ONTWIKKELING VAN PROGRAMFINANSIERING

4.1 INLEIDING

Politieke en ekonomiese veranderlikes het die staat genoodsaak om die patroon van toewysing en besteding van staatsfondse en subsidies aan welsynsorganisasies te evalueer en die nodige veranderinge aan te bring. Die gevolg hiervan was dat welsynsorganisasies voortaan nie meer as sodanig gesubsidieer sou word nie, maar dat fondse beskikbaar gestel en toegewys word aan die dienste wat deur maatskaplike werkers gelewer word.

Die befondsing van welsynsprogramme in plaas van die subsidiering van maatskaplikewerk-poste hou hoofsaaklik verband met maatskaplikewerk-dienste gelewer deur welsynsorganisasies en spruit uit die filosofie dat die staat 'n bydrae te lewer het met betrekking tot die lewering van maatskaplike dienste. Maatskaplikewerk-dienste wat deur die onderskeie staatsdepartemente gelewer word, word nie deur die staat gesubsidieer nie, maar in totaliteit (100%) gefinansier, sodoende word die betrokke rolspelers (staatsdepartemente) in 'n ander tipe finansiële verhouding met die regering geplaas, as welsynsorganisasies.

Die fokus van programfinansiering het veral daartoe bygedra dat program-en finansiële bestuurspraktyke in welsynsorganisasies en welsynsinsettings, al meer beklemtoon is. Dit het ook meegebring dat veral twee bestuursaktiwiteite, naamlik: programformulering en progamevaluering, skerp in die kollig geplaas is. Hierdie twee gemelde bestuursaktiwiteite hou veral verband met 'n welsynsorganisasie se aansoek om staatfinansiering vir die lewering van 'n welsynsdienst met die indiening van diensvoorstelle of diensplanne/besigheidsplanne. Die navorser is van mening dat die formulering van diensvoorstelle of diensplanne/ besigheidsplanne as 'n formaat van programmebeplanning- en formulering effektief en doeltreffendheid as beplanningsinstrument gebruik kan word, indien dit voorafgegaan word of voortvloei vanuit die toepassing van strategiese beplanning binne die betrokke welsynsinstitusies.

Vervolgens gaan die volgende aspekte met betrekking tot programfinansiering bespreek word;

- i. Begripsomskrywing
- ii. Program-en finansiële bestuur
- iii. Historiese verloop, en
- iv. Die implementering van die staat se nuwe finansieringsbeleid.

4.2 BEGRIPSOMSKRYWING

Die volgende begrippe word vervolgens omskryf en bespreek: program, programvoorstel, programformulering, diensvoorstel en besigheidsplan.

4.2.1 "Program", en "Programvoorstel"

Patti (1983:49-50) definieer 'n "program" as 'n formele administratiewe sisteem van 'n organisasie wat te doen het met die lewering van rehabilitasie-, instaatstellende of persoonlike versorgingsdienste aan kliënte.

Wilkerson in (De Vos, 1989:114) definieer die konsep "programvoorstel", as 'n programontwerp met ondersteunende dokumentasie wat organisatoriese geloofwaardigheid bewys en 'n saak uitmaak vir befondsing deur 'n eksterne bron. Dit bevat 'n uiteensetting van wat benodig word, waarom dit benodig word en hoe die voorgestelde program gestruktureer en geïmplementeer gaan word om die gewenste uitkoms te bereik.

Ter bespreking van bogenoemde omskrywings blyk dit dat 'n "program" hoofsaaklik verwys na die tipe diens wat 'n welsynsorganisasie lewer, terwyl 'n programvoorstel verband hou met die implementering van die spesifieke diens en dit dui op 'n bestuurs- en finansieringsinstrument.

4.2.2 "Programformulering"

Hierdie konsep word deur die Suid-Afrikaanse regering omskryf as "...die formulering van 'n spesifieke plan van aksie om 'n geïdentifiseerde behoefte of probleem aan te spreek en sodoende te motiveer vir wat nodig is om die verlangde resultate te bereik" (Omsendskrywe 15 van 1992:3) Vanuit hierdie omskrywing is

dit duidelik dat elke welsynsinstansie se program uniek sal wees aan sy besondere verbruikers, milieu, organisatoriese struktuur, vereistes en die resultate waarna gestreef word. Patti (1983:52) gebruik die term "programontwerp", wat dui op die aanvanklike fase van ontwikkeling nadat interne goedkeuring verleen is vir die program en fondse wat daarvoor beskikbaar gestel is. Binne die konteks van welsynsorganisasies word programformulering ook beskou as die fase wat geskied met die oog op die verkryging van fondse van owerheidsweë.

4.2.3 "Diensvoorstel"

Die konsep diensvoorstel word as volg gedefinieer – "A collection of projects compiled in a written document in support of a financing application" (Omsendskrywe, 16 van 1996).

Ten opsigte van bogenoemde omskrywing blyk dit dat 'n diensvoorstel 'n tipe van gedokumenteerde formaat is waarvolgens 'n instansie of organisasie haar projekte van dienslewering, in ondersteuning van 'n aansoek om finansies, uiteen moet sit.

4.2.4 "Besigheidsplan"

Schofield in Osborne (1996:111) definieer besigheidsplanne as volg:- "Business planning is about making strategic vision a reality and it does this by identifying the tasks which need to be completed and then allocating these tasks into particular organizational functions".

Bogenoemde definisie bevat 'n volledige uiteensetting van die relevante aspekte van 'n besigheidsplan. Dit toon ook die verband aan met strategiese beplanning en verder beklemtoon dit dat besigheidsplanne verder strek as 'n versameling van finansiële en personeelplanne.

Binne die konteks van programfinansiering word 'n "besigheidsplan" gedefinieer as:- "A Business plan is a written document that sets out the particulars of the applicant; the details and envisaged outcomes of the service that is being/will be implemented; the estimated costs; and the financing that is requested" (Departement van Welsyn, 1998:57)

Bogenoemde definisie beklemtoon dat 'n besigheidsplan nie net die besonderhede van die betrokke dienslewering moet bevat nie, maar ook die beoogde resultate moet aangedui word, verder moet 'n koste berekening van die beplande dienslewering ook aangedui word.

4.3 PROGRAM- EN FINANSIËLE BESTUUR IN WELSYNSINSTANSIES

Program – en finansiële bestuur is tans een van die belangrikste terreine van die organisasie sisteem waarbinne die maatskaplikewerk-bestuurder se bestuursverantwoordelikheid plaasvind.

Die paradigma skuif na 'n meer ontwikkelingsgerigte welsynsdienst, asook die implementering van programfinansiering, het meegebring dat program- en finansiële bestuur 'n uiters belangrike tipe bestuur in welsynsinstitusies geword het.

Vervolgens sal program- en finansiële bestuur afsonderlik bespreek word:-

4.3.1 Programbestuur

Patti (1983); Cronjé (1988); De Vos (1989) en Kettner, Maroney en Martin (1991) bespreek elkeen afsonderlik die proses van programbestuur en die onderskeie outeurs toon die komponente in die proses van programbestuur verskillend aan. Dit blyk egter dat die volgende komponente, programbeplanning en- organisering, programaktivering en programmevaluering as elemente van eenstemmigheid in die proses geïdentifiseer kan word.

i) Programbeplanning en - organisering

Vervolgens word die vier onderstaande aspekte binne die konteks van programbeplanning en- organisering kortliks bespreek.

a) Doel- en beleidsformulering

Volgens Cronjé (1988:6) word programbeplanning en programorganiserings voorafgegaan deur die bepaling van die algemene doel van die program en die beleid met betrekking tot die uitvoering daarvan. Beplanning en organisering van elke dienslewingsprogram in 'n organisasie kan egter nie afsonderlik en op 'n ad

hoc-basis geskied nie. Dit is essensieel dat dit 'n ooreenstemming met die oorhoofse en totale doelstellings van die betrokke organisasie moet wees. Kettner, *et al* (1991:98) meld verder dat programdoelstellings en doelwitte beïnvloed word deur die betrokke instansie se missiestelling. Verder meld Cronjè (1988:6) dat beleidsformulering met die oog op programbeplanning en- ontwikkeling moet veral rekening hou met veranderinge wat in die Suid-Afrikaanse samelewing en gemeenskappe plaasvind. Hierdie stelling beklemtoon dat daar in die beplanningsproses met spesifieke verwysing na programbeplanning, gedurig deur tred gehou moet word met verandering, binne die eksterne en interne omgewing van die welsynsinstantie.

b) *Strategie formulering*

Alvorens die doel van 'n organisasie of program verwesenlik kan word is strategie formulering noodsaaklik. Die konsep van "programformulering" of die formulering van 'n besigheidsplan of diensvoorstel, kan gereken word as deel van hierdie aktiwiteit.

Met betrekking tot die bestuur van verandering is dit belangrik dat strategie formulering die beïnvloeding van die verskillende omgewing-sisteme, soos sosio-ekonomiese tendense, in ag moet neem, en verder moet dit ook verband hou met die organisasie se oorkoepelende doelstellings.

Bogenoemde stelling beklemtoon dat strategie formulering toekomsgerig, prioriteitsbepalend en kliëntgeorieënteerd moet wees en sodoende vind dit aansluiting by die proses van strategiese beplanning, aangesien laasgenoemde die vermoë skep om pro-aktiewe aksies te inisieer en organisasies in lyn bring met die veranderende omgewing.

Strategie formulering is tans en sal in die toekoms baie belangrik wees veral vir welsynsorganisasies, aangesien die nuwe voorskrifte en prosedures met betrekking tot programfinansiëring melding maak van die formulering en indiening van 'n besigheidsplan of diensplanne alvorens 'n aansoek om staatsfinansiering oorweeg sal word.

c) ***Bepaling van bronne***

Samehangend met die oorweging van en besluitneming oor doelstellings, beleid en strategie, is daar ook 'n bepaling van die bronne wat benodig sal word. Fondse, menslike hulpbronne, toerusting, voorraad en ander fasiliteite is noodsaaklik vir die uitvoering van enige program en beplanners moet deurentyd daaraan aandag gee. Hierdie aspek van programbeplanning vereis dat vooruitskattings gemaak word van al die aantal bronne benodig ten einde die programdoelstellings te verwesenlik. Finansiële hulpbronne (geld) speel egter die deurslaggewende rol in die oorlewing van die organisasie (Cronjè, 1988:7).

d) ***Organisatoriese uiteensettings van diensleweringprogramme***

Met in agneming van die vereistes wat gewoonlik aan 'n effektiewe organisasie gestel word, moet 'n organisasiestruktuur ontwikkel word wat die funksionering van die program sal verseker. Patti (1983:126) is van mening dat slegs 'n elementêre en voorlopige struktuur in dië ontwerpfasie tot stand gebring en namate die program vorder en verfyn word, raak dit meer ingewikkeld en formeel.

i) ***Programaktivering***

Dit is belangrik dat doelgerigte en voortdurende aktivering van programme, met die oog op dienslewering, moet plaasvind. Sonder programaktivering sal doelstellings ook nie bereik kan word nie en is progamevaluering en voortgesette finansiering van programme ook nie moontlik nie. Vir 'n organisasie om te oorleef moet die planne van programme uitgevoer word deur aktiwiteite in beweging te bring en toe te sien dat dit in die regte rigting beweeg. Aangesien hierdie aspek van programbestuur hoofsaaklik gemoeid is met die optrede van personeel, word dit gevolglik as 'n integrale deel van menslike hulpbronbestuur gereken.

Volgens Cronjè (1988:8) is die programbestuurder die leier wat sy/haar geloof en oortuiging ten opsigte van die program se bestaansreg, waarde en oorlewingsvermoë na binne en buite moet oordra. Verder moet die persoon oor die vermoë beskik om 'n aanloklike toekoms vir die program te skep en ander mense daarvan te oortuig.

Dit is ook belangrik dat toegesien word dat die verloop van programontwikkeling op die organisasie doelstellings gerig is en dat die betrokke personeel se energie en vaardighede ten volle benut word en dat dié program 'n vermoë tot selfevaluering ontwikkel.

ii) Programevaluering

Die formulering van welsynsprogramme of diensvoorstelle stel welsynsinstansies daartoe instaat om, met die gemeenskapsbehoeftes as basis, effektiewe en doeltreffende dienslewering te beplan en te implementeer.

In die verlede was maatskaplike werkers gekonfronteer met die feit dat hulle nie genoegsaam bewys kan lewer van die eindresultate van hul dienslewering nie. Programbeplanning- en formulering dwing egter die aandag na eindresultate in terme van duidelike, objektiewe en merkbare doelwitte. In hierdie klimaat word programme geëvalueer, ten einde toerekenbaar te beplan en daardeur die waarde van welsynsdienste te demonstreer.

Volgens Schoeman (1988:41) is die doel van programevaluering om te bepaal hoe suksesvol die spesifieke program is, in die uitvoer van die beplanning en nakom van die bepaalde doelstellings en doelwitte vervat in die program. 'n Bepaling moet gemaak word van die effek wat die program het en of die verwagte resultate verkry is.

De Vos (1989:116) meld dat die volgende tipes evaluering in die literatuur beskryf word:

- a) Behoeftebepalings of behoefte evaluering
- b) Evalueerbaarheids-assessering
- c) Inset evaluering
- d) Proses evaluering
- e) Uitkoms evaluering
- f) Uitset evaluering en
- g) Koste effektiwiteits evaluering

Die verskillende tipes programevaluering hang saam met die fases waarin die programbeplanning en implementering verkeer en is gesamentlik noodsaak om 'n

betroubare evaluering van 'n betrokke program of netwerk van programme uit te voer.

4.3.2 Finansiële Bestuur

Van al die bronne waaroor 'n instansie mag beskik, speel geld of finansies 'n deurslaggewende rol in die voortbestaan van die organisasie.

Finansiële begroting is 'n kritiese element van finansiële bestuur, maar ook van deurslaggewende belang in programbestuur en veral ten opsigte van die beplanningskomponent daarvan. Programbeplanning en begroting word gereken as toekomsgerigte aktiwiteite, wat voor die aanvang van 'n programjaar en finansiële jaar plaasvind. Die begroting is basies 'n opsomming van alles wat beplan word, asook 'n verklaring van verwagte resultate omskryf in finansiële terme van kwantifiseerbare eenhede, naamlik geld.

Die opstel van welsynsorganisasie se begroting is hoofsaaklik die verantwoordelikheid van die tesourier of rekenmeester, terwyl dit binne 'n staatsdepartement die verantwoordelikheid is van die topbestuurslede, in samewerking met hulle personeel verbonde aan die finansiële afdeling. Die politici is egter verantwoordelik vir die toekenning van 'n spesifieke bedrag aan elke afsonderlike staatsdepartement. Hierdie toekenning word gewoonlik bekend gemaak tydens die Minister van Finansies se jaarlikse begrotingstoespraak.

Kettner, *et al.* (1991:159) meld dat daar basies vier soorte of tipes begrotings aangetref word, naamlik die lynitem- of uitgawe begroting, programbegroting, funksionele begroting en nul-basis begroting. Elk van die genoemde soorte begrotings het bepaalde voor- en nadele. Programbegroting blyk binne die konteks van programfinansiering, die mees ideale wyse van begroting te wees, aangesien die stelsel ontwerp is om die koste verbonde aan die bereiking van doelstellings en doelwitte te bereken. Vanweë die tyd en arbeid wat vereis word en die spesifieke deskundigheid wat benodig word, blyk dit egter prakties moeilik uitvoerbaar te wees. Die mening van Kettner, *et al.* (1991:174) en Cronjè (1988:7) word gevolglik ondersteun dat 'n kombinasie van lynitem, funksionele – en programbegrotings noodsaaklik is om aan die vereistes van programformulering te voldoen. Verder is dit ook belangrik dat 'n organisasie se

moet wees op die evaluering van resultate van die verlede, 'n kritiese ontleding van die huidige stand van sake en 'n intelligente beoordeling van die toekoms.

Ten slotte, die benadering van programfinansiering en 'n meer ontwikkelingsgerigte benadering van welsynsdienlewering het beslis nuwe probleme asook verskeie uitdagings vir welsynsorganisasies- en instansies na vore laat tree. Doeltreffende program – en finansiële bestuur bied egter 'n belangrike bestuursmeganisme waarvolgens hierdie probleme die hoof gebied en die uitdagings aanvaar kan word.

4.4 HISTORIESE ONTWIKKELINGE VAN PROGRAMBEPLANNING-EN FORMULERING BINNE DIE SUID-AFRIKAANSE KONTEKS VAN DIE FINANSIERING VAN MAATSKAPLIKE WERK DIENSLEWERING

Vervolgens gaan 'n historiese uiteensetting verleen word van die gebruik of toepassing van programbeplanning-en formulering. Programbeplanning-en formulering toon 'n sterk verband met die historiese ontwikkeling van die finansiering van maatskaplikewerk-dienlewering, aangesien eersgenoemde hoofsaaklik geskied met die oog op die verkryging van fondse of subsidie en gevolglik sal die bespreking wat volg binne die betrokke konteks geskied.

4.4.1 Tydperk vanaf 1938 to 1987

Volgens Martine (1989:124), was die eerste subsidieskema vir maatskaplike werkers op 1 April 1938 oorspronklik vir 32 blanke poste ingestel. Die subsidie het bestaan uit 75% vir die salarisse van maatskaplike werkers in die privaat welsynsorganisasies en plaaslike owerhede. Die kriteria vir die subsidies was dat die welsynsorganisasie wat daarvoor aansoek gedoen het, moes by 'n nasionale liggaam geaffillieer wees en sekere kantoorsprosedure moes waargeneem word, en verder was akademiese kwalifikasies oorweeg. Gedurende 1951 was die Du Plessis Kommissie aangestel om 'n eenvormige nasionale beleid vir die finansiering van privaat welsynsorganisasies te ontwikkel. Die Kommissie se aanbevelings het die beginsel van vennootskap tussen die staat en privaat welsynsorganisasies ondersteun. Volgens die goedgekeurde aanbevelings van bogenoemde Kommissie sou die betrokke welsynsorganisasies voortaan genoodsaak wees om deur middel

van geskrewe voorstelle (programformulering) vir hul subsidie te motiveer. Hierdie voorstelle moes fokus op spesifieke welsynsprioriteite en ook spesifieke programdoelstellings daarstel. Hierdie aanbevelings was egter nie onmiddellik geïmplementeer nie, maar eers heelwat later in werking gestel.

'n Meer vereenvoudigde subsidiestelsel vir gekwalifiseerde maatskaplike werkers is egter vanaf 1 April 1964 bekend gestel. Hierdie stelsel was gebaseer op 'n vasgestelde subsidiebedrag wat bereken was ooreenkomstig die feit of 'n pos vir 'n jaar of minder gevul was en of dit 'n voltijdse of deeltijdse pos was. Op hierdie stadium was die Departement van Maatskaplike Welsyn en Pensioene verantwoordelik vir die betrokke subsidies van alle rasse, behalwe vir die swart maatskaplike werkers wat by die plaaslike owerhede in diens was.

'n Gekonsilideerde omsendskrywe, uitgereik deur genoemde departement, het die basis gevorm nie net vir maatskaplike werkers nie, maar ook vir die subsidie vir ander terreine van welsynswerk. Die kriteria vir subsidie was gebaseer op die aard van gevalle en die intensiteit van probleme.

Die gemelde situasie beskryf baie duidelik die wyse waarvolgens die staat op daardie stadium welsynsdienste in die spesifieke welsynssektor gesubsidieer het. Hiervolgens is daar reeds afgelei dat die betrokke subsidie stelsel gebrekkig is en verskeie leemtes was geïdentifiseer, onder andere was finansiering nie noodwendig gekoppel aan voorafbeplande en kwaliteitsdienslewering nie.

Met die begin van die tagtigerjare, was dit duidelik dat die verskillende rolspelers in die welsynsveld gerig was op die soeke na veranderde norms en kriteria vir die befondsing van maatskaplike werk dienslewering. Hierdie situasie het meegebring dat 'n komitee vir die daarstelling van 'n norm vir maatskaplikewerk-poste in 1982 aangestel was. (In 1982 het welsyn ook 'n eie saak geword, en die aanbevelings van die normkomitee was beliggaam in die omsendskrywes wat deur die vier sentrale welsynsdepartemente uitgestuur was.)

Lund (1994:37) beskryf die verandering wat die komitee se aanbevelings teweeggebring het as volg: "South African welfare was in the process of moving from a system where the basis of government subsidy of the private welfare sector was posts, to one where the basis was welfare programmes."

Die implementering van die normkomitee se aanbevelings het beslis 'n nuwe tydvlak ingelei vir die finansiering van welsynsdienlewering. Hierdie was beslis die begin van 'n proses waarvolgens die basis van regeringsubsidie aan privaat welsynsorganisasies verskuif sou word vanaf maatskaplikewerk-poste na welsynsprogramme. Hierdie paradigma skuif het egter nie net die finansiering van dienslewering beïnvloed nie, maar dit het ook bygedra tot 'n meer stelselmatige wyse waarvolgens organisasies hul program van dienslewering bestuur het. In laasgenoemde opsig kan veral verwys word na die toepassing van programbeplanning-, formulering-en evaluering.

4.4.2 Tydperk vanaf 1987 tot 1994

Gedurende hierdie tydperk het die proses van programfinansiering, wat ook bekend gestaan het as die befondsing van maatskaplike diensprogramme, gestalte begin kry.

Die implementering van die veranderde finansieringstelsel het egter geskied teen die agtergrond van die beleid van apartheid en daarmee saam binne die konteks van die verskillende eie sake departemente. Dit het hoofsaaklik meegebring dat die implementeringsdatum by die onderskeie eie sake departemente verskil het van mekaar, byvoorbeeld die Departement van Welsyn verbonde aan die Volksraad het gedurende 1987 die proses begin implementeer, terwyl die welsynsdepartement verbonde aan die Raad van Verteenwoordigers eers in die negentigs (90's) die omskakeling begin implementeer het.

Nieteenstaande die feit dat die veranderde finansieringstelsel stelselmatig deurgevoer was, was daar wel verskeie positiewe reaksies ontvang oor die omskakeling na programfinansiering. Die veranderde stelsel het veral ruimte geskep vir nuwe en uitgebreide programme. Sodanig kon welsynsorganisasies beplan vir die toekoms, eerder as om retrospektief vir befondsing te motiveer. (Martine, 1989:126)

Programfinansiering word ook gereken as 'n bestuurshulpmiddel vir die evaluering en beplanning van die totale diens. Volgens Lund (1994:37) was daar ook nou sprake van kompetisie vir fondse en die verskillende rolspelers sou sodoende leer om meer effektief te kompeteer vir skaars hulpbronne.

Die aktiwiteit van programbeplanning- en formulering was 'n integrale deel van die proses van programfinansiering, aangesien welsynsorganisasies genoodsaak was

om 'n geskrewe voorstel in te dien as motivering vir hul staatsubsidie. (Die programformuleringsformaat wat gebruik was het bekend gestaan as "diensprogramme"). Hiervolgens moes die betrokke organisasies hul beplande dienslewering vir die spesifieke finansiële jaar volledig uiteensit en daarmee saam 'n volledige finansiële begroting indien.

Alhoewel die indien van diensprogramme slegs 'n vereiste was vir privaat welsynsorganisasies wat 'n staatsubsidie ontvang het, of daarvoor aansoek wou doen, het sekere eie sake departemente, onder andere die Departement van Welsyn verbonde aan die Volksraad maatskaplike werkers in hul diens versoek om die betrokke diensprogramme te voltooi en voor te lê. Die indien van 'n finansiële begroting was egter nie verpligtend nie as gevolg van hul werksomstandighede binne die staatsdiens.

Dit was egter reeds hier duidelik dat die bogenoemde situasie later sou verander, aangesien maatskaplike werkers in diens van privaat welsynsorganisasies begin protesteer het teen die feit dat hulle alleen verplig word om diensprogramme in te dien en hul eweknieë in diens van die staat nie aan dieselfde verpligting onderworpe was nie. Dit het tot gevolg gehad dat die indien van diensprogramme deur verskeie maatskaplike werkers en maatskaplikewerk-bestuurders bloot as 'n administratiewe proses beskou is, waarvolgens slegs om staatsubsidie aansoek gedoen moes word.

Ten spyte van bogenoemde situasie het die omskakeling na programfinansiering beslis 'n nuwe tydvlak ingelei vir maatskaplike werk dienslewering, maar die veranderde situasie het egter ook verskeie leemtes en tekortkominge opgelewer, onder andere:

- i. Die wanbalans met betrekking tot die toekenning van staatsubsidies, onder andere meer geld was bestee aan terapeutiese dienste as aan voorkomingsdienste.
- ii. Die burokratiese rompslomp met betrekking tot die evaluering prosedure;

- iii. Die feit dat die betrokke stelsel net voorsiening maak vir sekere welsynsorganisasies wat 'n professionele maatskaplike werker in diens het; en
- iv. Die hoë graad van geletterdheid en syfer aanleg wat vereis word teen die agtergrond van politieke omstandighede waarbinne die land haarself op daardie stadium bevind het.

Bogenoemde tekortkominge was verder problematies as gevolg van die fragmentasie van welsynsdienslewering, naamlik die verskillende eie sake departemente. Dit was dus reeds op daardie stadium duidelik dat die beleid ten opsigte van die finansiering van maatskaplike dienste later sou verander namate verandering op politieke terrein sou plaasvind.

4.4.3 Tydperk vanaf 1994 tot 1996

Na 1994 het Suid-Afrika 'n omvattende transformasie ondergaan. Hierdie transformasie het voortgevloei vanuit die land se eerste demokratiese verkiesing. Nadat die ANC-regering (African National Congress) aan bewind gekom het, was beleidsveranderinge op byna alle sektore van die samelewing deurgevoer. Die Heropbou-en-Ontwikkelingsprogram (HOP), het amptelik beleid geword en die verandering op die welsynsgebied het ook ingevolge die HOP geskied. Welsynsaangeleenthede was nie langer as rasgebaseerde eie saak bedryf nie. Welsynsdepartemente in die nege provinsies, asook 'n Nasionale Departement van Welsyn, het na 1994 tot stand gekom. Die befondsing van maatskaplike welsynsdienslewering was 'n belangrike aangeleentheid wat deur die onderskeie Provinsiale Welsynsdepartemente verder gevoer moes word. Die Witskrif vir Maatskaplike welsyn (1996:71) het dit reeds duidelik gemaak dat 'n paradigma skuif gemaak sal word na die subsidiëring van maatskaplike welsynsprogramme. Na die politieke oorgang van 1994 was dit voor die handliggend dat die bestaande finansiering-stelsel van welsynsdienslewering en die gepaardgaande programformuleringsformaat nie onmiddellik sou verander nie, maar eers behoue sou bly totdat dit vervang sou word met 'n ander stelsel. Die politieke veranderinge na 1994 het veranderinge op die spesifieke terrein egter onafwendbaar gemaak.

Weens 'n gebrek aan 'n gekoördineerde Nasionale inisiatief, het die Departement van Maatskaplike Dienste in die Wes-Kaap Provinsie, gedurende 1996 'n proses

begin waarvolgens die beleid met betrekking tot programformulering, progamevaluering en programfinansiering hersien sou word. Volgens 'n departementele omsend

skrywe (7/96) gee die Departement toe dat die vorige stelsel onnodig lomp en die formulering daarvan tydrowend is. Hul voorneme was dus om die hele programformaat te hersien en riglyne te ontwerp wat die beplanning en evaluering vir beide formuleerder en evalueerder sou vergemaklik. Die proses waarvolgens die bestaande skema hersien sou word, was duidelik uiteengesit in departementele omsendbriewe (8/96 en 11/96). Hiervolgens sou die proses volgens sekere tydskale geskied, en dit was benadruk dat dit sal geskied deur middel van 'n proses van konsultasie, met alle belanghebbende partye.

Alhoewel dit die ideaal van die verskillende rolspelers was om die programformaat riglyne vir alle tipe dienste (welsynsinstanties, fasiliteite en maatskaplikewerk-bestuurders) in gelyklopende prosesse te ontwikkel, het die programriglyne vir welsynsinstanties (kategorie A- en B-programme) voorkeur geniet.

Na afloop van die konsultasieproses met die verskillende rolspelers, het die Wes-Kaapse Departement van Maatskaplike Dienste 'n omsendskrywe (16/96) uitgereik, getitel "Formulering, Monitering en Evaluering van diensvoorstelle." Hiervolgens was alle welsynsinstanties, sowel as maatskaplike werkers verbonde aan die dienskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste verplig om hul dienslewering beplanning volgens die betrokke programriglyn in te dien. Hierdie spesifieke riglyn sou ook dien as 'n aansoekvorm vir die privaat welsynsorganisasies waarvolgens hul subsidie toegeken sou word. Die finansiering van maatskaplikewerk dienslewering in die staatsdiens was egter nie direk daaraan gekoppel nie. Die diensvoorstel formaat het slegs basiese verandering getoon teenoor die van die vorige formaat. Daar word onder andere nie langer verwys na 'n diens- of welsynsprogram nie, maar wel na 'n "diensvoorstel". (betrokke begrip is reeds vroeër omskryf) Afdelings A en B van die formaat verwys hoofsaaklik na identifiserende besonderhede, terwyl Afdelings C en D die kerngedeeltes van die betrokke formaat vorm. Afdeling C verwys onder andere na die missie en die sleutelmikpunte van die instansie, asook na die menslike hulpbronontwikkelingsfaset van die instansie. Afdeling D is 'n belangrike gedeelte van die formaat, want hiervolgens word verwag dat elke instansie sy spesifieke projekplan moet aandui, met 'n volledige projek implementeringsplan, asook hul

hulpbronbenutting. Daar word verder verwag dat 'n voltooide projekbegroting die betrokke aansoekvorm moet vergesel.

(Die diensvoorstel riglyne is steeds van krag in die Wes Kaap-Provinsie.)

4.4.4 Tydperk vanaf 1996 tot 1999

Ten spyte van die feit dat die land se grondwet (103/96) welsynsdienste as 'n provinsiale aangeleentheid beskou, het die Nasionale Departement egter steeds die verantwoordelikheid om oorhoofse beleid neer te lê, waaraan provinsiale departemente uitvoering moet gee.

Die Nasionale Departement van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling het haar daartoe beywer om, in lyn met die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn, 'n eenvormige stelsel ten opsigte van die programfinansiering vir die toepassing in al nege provinsies deur te voer.

Teen die einde van 1996 is 'n werkgroep saamgestel wat bestaan het uit verteenwoordigers van die Nasionale Departement van Welsyn, en die nege Provinsies. Die doel van die werkgroep was om uitvoering te gee aan die aanbevelings van die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn. As gevolg van die teenstrydighede en verskille met betrekking tot die beleidvoorskrifte en gebruike in die onderskeie nege provinsies, asook die kompleksiteit van finansies en die groot getal belanghebbende partye, het die werkgroep besluit dat as 'n eerste fase gepoog gaan word om 'n basiese konseptuele raamwerk vir 'n finansieringstrategie tussen die verskillende provinsies en die Nasionale Departemente te klarifiseer en te ontwikkel. Gedurende April 1998 het die werkgroep die eerste konsep beleidsdokument vir publiserings en konsultasie uitgereik. Terwyl daar besig was om die inhoud van die konsepbeleidsdokument te konsulteer en te toets, is 'n persverklaring, gedateer 9 September 1998, deur die openbare skakelbeampte van die Minister van Welsyn en Bevolkingsontwikkeling uitgereik, waarin gemeld word dat 'n nuwe taakspan gevorm is en dat hulle besig is om aan nuwe riglyne te werk.

Hierdie situasie het verwarring veroorsaak en tydens 'n ontmoeting tussen 'n kerngroep van die eerste werkgroep en die nuwe taakspan was daar egter uitsluitel verleen ten opsigte van die rol van die nuwe taakspan. Die nuwe taakspan was slegs gemoeid met die opstel van die nuwe operasionele plan as gevolg van die feit dat die konsultasie en toetsing van die proses in sekere provinsies nie deurgevoer was nie. Die Wes-Kaap het wel sy konsultasie en

toetsingsproses voltooi en hul terugvoering en voorstelle van die onderskeie rolspelers teen Desember 1998 aan die Nasionale Departement deurgevoer.

In 'n poging om die algemene verwarring wat ontstaan het as gevolg van die Nasionale Departement se eensydige reëlins en onsensitiewe onderbreking van die proses, het die Nasionale Direkteur-Generaal 'n verklaring op 18 Januarie 1999 uitgereik. Volgens die betrokke verklaring is gemeld dat 'n nuwe werkgroep daargestel is en dat die tweede werkgroep ook ontbind is en dat 'n finansieringsbeleid met 'n stel van finansieringsinstrumente in die proses is om ontwerp te word en nadat dit gefinaliseer is, sou dit in die staatskoerant gepubliseer word. (Van Brakel, 1999:5-7)

Op 26 Februarie 1999 het die Provinsiale Departemente en Nasionale Rade 'n vergadering gehou met die Nasionale Departement waartydens die nuwe finansieringsbeleid uitgereik is, en as amptelike beleid voorgestel is.

Die betrokke beleidsdokument is dan ook op 24 Maart 1999 in die staatskoerant gepubliseer vir implementering.

4.5 DIE IMPLEMENTERING VAN DIE STAAT SE NUWE WELSYNS FINANSIERINGSBELEID

Daar word beplan om die nuwe beleid, soos gepubliseer op 24 Maart 1999, stelselmatig in te faseer en teen 2003/4 moet dit ten volle geïmplementeer wees.

Die hoof oogmerke van die nuwe finansieringsbeleid is die volgende:

- Uitvoering te gee aan die regering se agenda om die huidige wanbalans in dienslewering aan te spreek en te elimineer;
- Insluiting van dienslewering organisasie, wat in die verlede uitgesluit was van die finansiële ondersteuning van die staat;
- Om finansiering te rig op die belangrikste strategiese prioriteite;
- Bevordering van die gelyke verspreiding van finansies, dienste en infrastruktuur;
- Insluiting van finansiële opsies wat kan variëer en aanpasbaar is;
- Fasilitering van die totstandkoming van 'n netwerk van toeganklike dienste vir almal in nood; en
- Bevorder die kapasiteit en die volhoubaarheid van organisasies. (Omsendskrywe, 2/99 en Welfare Update, 1999:6)

Ten einde bg. doelstellings te verwesenlik blyk dit dat verskeie verskuiwings met betrekking tot die wyse waarvolgens welsynsorganisasies in verlede befondsing van die staat ontvang het, deurgevoer sal moet word.

Eweneens is die beleid ook voorskriftelik oor die transformasie van dienste wat sal moet plaasvind en diensmodelle wat die Staat bereid sal wees om te finansier. Volgens Van Brakel (1999:6) is van die ingrypendste voorskrifte, en wat diensverskaffers tot kommer stem, die volgende:

- i. Sekere gespesialiseerde organisasies, bv. SANRA (Suid-Afrikaanse Nasionale Raad vir Alkohol & Dwelm Afhanklikheid) sal nie vir finansiering kwalifiseer nie, aangesien hulle gesien word as organisasies wat spesialiseer in 'n spesifieke patologiese verwante diensveld.
- ii. Om doelgerig te fokus op die diensvlakke van voorkoming, vroeë intervensie, statutêre prosesse en volgehoue sorg en ontwikkeling, word die nuwe beleid oor die algemeen gereken as 'n terugwaarde stap, daar 'n ontwikkelingsgerigte-benadering met betrekking tot alle tipe dienste noodsaaklik is.
- iii. Die betrokke raamwerk vir die spesifieke beleid en dienslewering was gebruik vir die transformasie van die kinder- en jeugversorging sisteem en die mening is dat genoemde diensveld 'n beperkte bestek van welsynsaktiwiteite verteenwoordig. Met die gevolg dat die betrokke raamwerk nie met dieselfde sukses binne die totale welsynsveld toegepas kan word nie.

Met betrekking tot die aktiwiteit van programformulering is daar tans nog nie finaliteit bereik watter tipe programformaat gebruik sal word waarvolgens welsynsorganisasies aansoek sal moet doen om staatsfinansiering nie. Volgens die gepubliseerde beleid blyk dit egter dat die indiening van besigheidsplanne/ diensplanne die programformaat gaan wees waarvolgens aansoek gedoen sal word om staatsbefondsing. Die spesifieke riglyn waarvolgens die besigheidsplanne voltooi sal word, moet egter nog gefinaliseer word.

Die oogmerk van die besigheidsplan of diensplanne sal basies as volg wees:

- i. Om die Departement te voorsien met alle informasie wat nodig is om finansiering te oorweeg;
- ii. Die aansoeker behulpsaam te wees om dienslewering volledig te beplan en

- iii. Om die aansoeker te assisteer om sy dienslewering te implementeer, bestuur en monitor.

Die navorser is van mening dat die formulering van besigheidsplanne of diensplanne 'n integrale deel vorm van strategiese beplanning. Hierdie standpunt word ondersteun deur Schofield (1996:111), daar hy besigheidsplanne as deel van die drieledige beplanning-sisteem beskou, wat begin met strategiese beplanning, gevolg deur besigheidsplanne en eindig met operasionele beplanning. Dit is ook insiggewend dat die nuwe beleid wel deeglik op die dienslewering van die staat afgestem is.

Die Departement van Maatskaplike Dienste sou in Oktober 1999 omvattende werkwinkels in die Wes-Kaap Provinsie hou ten einde die beleid te interpreteer, waarna 'n volledige en tydgebonde aksieplan opgestel sal word vir die infaseringsproses.

4.6 Samevatting

Die paradigma skuif vanaf die befondsing van maatskaplikewerk-poste na programfinansiering, het 'n nuwe tydvlak ingelei vir die bestuur van maatskaplikewerk-dienslewering. Program- en finansiële bestuur is die twee terreine van maatskaplike-werk-bestuur, wat veral binne die veranderde konteks van deurslaggewende belang is, aangesien dit die belangrikste wyse is waarvolgens probleme die hoofgebied en die uitdagings aanvaar kan word.

Die implementering van die nuwe welsynsfinansieringsbeleid bring ook na vore verskeie probleme en uitdagings vir welsynsorganisasies. Met betrekking tot die inhoud van die beleid is dit duidelik dat indien welsynsorganisasies vir hul voortbestaan afhanklik sal wees van staatsbefondsing, dit vir hulle 'n prioriteit sal wees, om waar dit steeds nodig blyk te wees, hul dienslewering in lyn te bring met die beleidsraamwerk vir die transformasie van maatskaplikewerk-dienslewering.

Die navorser is van mening dat die benutting van strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel beslis 'n waardevolle bydrae sal lewer dat alle welsynsinstansies toepaslik sal transformeer en self ook die formulering en benutting van besigheidsplanne of diensplanne sal bemeester.

HOOFSTUK 5

DIE BENUTTING VAN STRATEGIESE BEPLANNING MET DIE OOG OP DIE FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE IN WELSYNSINSTANSIES

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die verwerkte data soos uit die vraelys verkry is, aan die hand van die bestaande literatuur bespreek en geïnterpreteer.

Die maatskaplikewerk-bestuurders (top- en middelvlakbestuurslede) van 18 welsynsinstansies is betrek by die studie. Ses van die instansies is distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste, en tien is privaat welsynsorganisasies. Twee van die tien privaat welsynsorganisasies het egter nie hul vraelyste aan die navorser teruggestuur nie.

Met betrekking tot die steekproefneming is gebruik gemaak van die doelbewuste seleksietegniek, wat deel vorm van die nie-waarskynlikheidseleksie tipe.

Die kriteria waarvolgens die respondente geselekteer is, is reeds volledig in Hoofstuk 1 bespreek, maar vir duidelikheidshalwe word dit herhaal. Die betrokke respondente moes deel wees van die instansie se top- of middelvlakbestuur, en ook werksaam wees by die distrikskantoor van die Departement van Maatskaplike Dienste van die Provinsiale Administrasie van die Wes-Kaap, of werksaam wees by 'n privaat welsynsorganisasie wat twee of meer maatskaplikewerk -bestuurders in diens het.

Die opname het bestaan uit 'n vraelys met gestruktureerde en ongestruktureerde vrae. Die vraelys was deur die navorser self geadministreer. 'n Totaal van 59 vraelyste is persoonlik aan die gekeurde respondente van die verskillende instansies uitgedeel.

Veertig vraelyste is terug ontvang, waarvan 21 respondente verbonde is aan 'n staatsdiensinstelling (Departement van Maatskaplike Dienste), en 19 respondente verbonde is aan privaat welsynsorganisasies. Aangesien meer as die helfte van die ondersoekgroep (67%) deelgeneem het aan die empiriese studie, kan aanvaar word dat die ingesamelde data

verteenwoordigend is van die universum en sodoende kan veralgemenings daaruit gemaak word.

Die gegewens uit die vraelyste is per hand verwerk en die bevindings word in tabelle en figure weergegee. Die gegewens word in vier afdelings aangebied, naamlik: identifiserende besonderhede van maatskaplikewerk-bestuurders; maatskaplikewerk-bestuur binne welsynsinstantie; die toepassing van strategiese beplanning; en die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne.

5.2 IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN MAATSKAPLIKE WERK-BESTUURDERS

In tabel 5.1 op die volgende bladsy word 'n uiteensetting gegee van die identifiserende besonderhede van die 40 maatskaplikewerk-bestuurders wat as respondente in die ondersoek betrek is.

5.2.1 Posbenaming van maatskaplikewerk-bestuurders

Die respondente is versoek om hul posbenaming aan te dui, sodat vasgestel kan word of hulle wel deel vorm van die top- of middelvlakbestuur van hul instansie. Tabel 5.1 dui aan dat die meerderheid respondente (55%) die pos van Hoof Maatskaplike Werker beklee. Ses respondente (15%) beklee die pos van Assistent-Direkteur en tien (25%) beklee 'n pos met 'n ander benaming. Met betrekking tot laasgenoemde respondente, blyk dit dat almal topvlak bestuurposisies binne hul onderskeie organisasies beklee, maar met verskillende posbenamings.

Volgens verskeie skrywers soos Au Chor-fai (1994:36), Cronjè (1993:382), Austin (1989:34) en Cohn (1983:223) verteenwoordig die kantoorhoof of hoof uitvoerende beampte sy instansie se topbestuur. (By die distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste fungeer die kantoorhoof met die posbenaming van Assistent-Direkteur).

Botha (1971:77) en Pettes (1980:5) meld dat die supervisor die middelbestuursvlak van hul instansie verteenwoordig. (Supervisors binne welsynsinstanties beklee tot 'n groot mate die pos van hoof maatskaplike werker). Uit tabel 5.1 kan dus afgelei word dat die respondente hul instansies se top- of middelvlakbestuur verteenwoordig, en sodoende regverdig dit ook hul insluiting by die empiriese studie.

IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE VAN MAATSKAPLIKEWERK-BESTUURDERS

AARD VAN ORGANISASIE		POS BENAMING				DEEL VAN BESTUUR- STRUKTUUR		DIENSTYDPERK BY HUIDIGE ORGANISASIE					BESTUURSOPLEIDINGSKURSUS DEURLOOP						
		ASS-DIR	HOOF MW	SNR MW	ANDER	JA	NEE	0-5	06-10	11-15	16-20	21-30	JA	NEE	V/OP	N/OP	IN/OP	ANDER	
1	S.D		1			1					1		1				1		
2	S.D		1				1		1				1			1	1		
3	P.W.O				1	1						1	1			1		1	
4	P.W.O	1				1					1		1			1	1		
5	P.W.O		1			1		1					1				1	1	
6	P.W.O		1			1				1			1			1	1		
7	S.D		1				1			1				1					
8	S.D	1				1							1			1	1	1	
9	S.D		1				1			1			1					1	
10	S.D		1				1			1			1				1		
11	S.D		1			1					1			1					
12	P.W.O				1	1				1			1			1			
13	P.W.O				1	1				1			1			1			
14	P.W.O				1	1				1									
15	S.D		1			1					1		1					1	
16	S.D	1				1			1				1				1		
17	P.W.O				1	1			1				1				1		
18	S.D		1				1			1				1					
19	S.D		1				1			1			1				1		
20	S.D		1				1			1									
21	S.D		1			1				1			1				1		
22	S.D	1				1					1		1			1	1		
23	S.D		1			1								1					
24	S.D		1			1				1			1			1			
25	P.W.O				1	1			1									1	
26	P.W.O				1	1	1			1				1					
27	S.D		1						1				1			1			
28	P.W.O		1			1							1				1		
29	P.W.O					1				1			1				1		
30	S.D	1			1	1					1		1			1	1		
31	S.D		1			1								1					
32	P.W.O		1			1							1				1		
33	P.W.O				1	1			1				1					1	
34	P.W.O		1			1				1			1			1	1		
35	P.W.O				1	1			1				1				1	1	
36	P.W.O		1			1				1			1			1	1		
37	S.D		1			1			1				1				1		
38	P.W.O				1	1			1				1					1	
39	P.W.O				1	1			1				1				1		
40	S.D	1				1		1					1					1	
TOTAL		6	22	2	10	32	8	2	11	15		2	31	6	0	13	21	10	

S.D. = STAATSDIENS

P.W.O. = PRIVAAT WELSYNSORGANISASIES

V/OP = Voorgaadse Opleiding

N/OP= Nagraadse Opleiding

5.2.2 Maatskaplikewerk-bestuurders se verteenwoordiging op die instansie se oorhoofse kantoor bestuurstruktuur

Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of top- en middelvakbestuurders wel deel vorm van hul instansie se oorhoofse bestuurstruktuur. Welsynsinstanties verskil oor die algemeen ten opsigte van die samestelling van hul onderskeie kantoorbestuurstrukture en die situasie by die distrikskantore van die Departement van Maatskaplike Dienste word as volg weergegee:

Die kantoorbestuurstruktuur word saamgestel uit verteenwoordigers van die verskillende dienskomponente, naamlik bestaansbeveiliging, finansies en administrasie en maatskaplikewerk-dienslewering. Hiervolgens sal nie alle maatskaplikewerk-supervisors (hoof maatskaplike werkers) verteenwoordig wees op hul instansie se bestuurstruktuur nie. Volgens tabel 5.1 het slegs 31 (78%) van die respondente aangedui dat hulle deel vorm van hul instansie se bestuurstruktuur, terwyl agt (20%) respondente nie deel vorm van die bestuurstruktuur nie. (Een respondent het nie die spesifieke vraag beantwoord nie.) Sewe van die agt respondente beklee die pos van hoof maatskaplike werker en is in diens van die staat. Dit blyk dus dat nie alle middelvakbestuurders verbonde aan 'n distrikskantoor van die Departement van Maatskaplike Dienste, deel vorm van hul instansie se oorhoofse kantoorbestuurstruktuur nie. Hierdie situasie behoort egter nie 'n nadelige invloed uit te oefen op die funksionering van die onderskeie welsynsinstanties nie, aangesien Van der Waldt & Du Toit (1997:159) dit duidelik stel dat middelvakbestuur hoofsaaklik daarvoor verantwoordelik is om beleid te implementeer sodat die doelwitte van die organisasie bereik kan word.

5.2.3 Diensjare by welsynsinstantie

Die respondente is versoek om aan te dui hoe lank hulle reeds by hul huidige werksplek werksaam is. Die doel van hierdie vraag was om 'n aanname te maak van die respondente se algemene vertrouwdheid en insig met betrekking tot hul instansie se werkswyse en funksionering, onder andere, hoe langer hulle werksaam is by hul huidige instansie des te meer behoort hulle genoegsame insig te hê van die instansie se funksionering en werkswyse. Die verspreiding van die respondente se diensjare word in tabel 5.1 aangetoon.

Volgens die gegewens vanuit tabel 5.1 blyk dit dat 15 respondente (42%) tussen 11 tot 15 jaar by hul onderskeie instansies werksaam is. Elf respondente (31%) het tussen ses tot tien jaar dienservaring, ses respondente (17%) tussen 16 tot 20 jaar, terwyl slegs twee respondente (5%) tussen 21 tot 30 jaar by hul huidige instansies werksaam is. Dit blyk dus dat die meerderheid respondente (34) (94%) reeds etlike jare in diens van hul huidige werkgewer is, en daaruit kan afgelei word dat die betrokke respondente genoegsaam vertrouwd behoort te wees met hul instansie se algehele funksionering.

5.2.4 Bestuursopleiding ondergaan

Tabel 5.1 toon aan dat die meerderheid respondente (80%) wel 'n bestuursopleidingkursus deurloop het, en sewe respondente (17%) geen bestuursopleiding ontvang het nie.

Cronje (1986:16) meld dat om maatskaplike werk effektief toe te pas, vereis dit van bestuurders op top-, middel- en laer bestuursvlakke, spesifieke kennis, vaardighede en 'n positiewe houding. Gepaardgaande met die gedurige veranderde omgewing waarbinne maatskaplikewerk-bestuurders hul bestuurstake tot uitvoering moet bring, blyk dit dus nodig te wees dat maatskaplikewerk-bestuurders op 'n voortgesette basis die toepaslike opleiding moet kry.

Die terugvoering dat meerderheid respondente (80%) reeds 'n bestuursopleidingkursus deurloop het bevestig dat maatskaplikewerk-bestuurders en welsynsinansies die belangrikheid van bestuursopleiding besef. Ten spyte van die feit dat slegs die minderheid respondente (17%) aangedui het dat hulle geen bestuursopleiding ontvang het nie, blyk dit steeds problematies te wees, aangesien Jenkins (1988:48) en Pieterse (1994:294) van mening is dat bestuurders opgelei moet word om leiding te gee ten opsigte van take en opdragte.

5.2.5 Aard van bestuursopleiding ontvang

Vanuit die gegewens van tabel 5.1 blyk dit dat die meeste respondente (53%) hul bestuursopleiding deur middel van 'n indiensopleidingsprogram ontvang het, terwyl

33% dit deur middel van 'n nagraadse kursus ontvang het. Vyf en twintig persent (25%) het aangedui dat die betrokke opleiding op 'n ander wyse ontvang is, nl. kort Universiteitskursus, werkswinkel en kursus deurloop in sakewêreld. Slegs 5% het aangetoon dat die betrokke kursus deel was van hul voorgraadse opleiding.

Bogenoemde bevinding toon dat welsynsinstitusies tot 'n groot mate (53%) deur middel van indiensopleiding 'n doelgerigte en doelbewuste poging aanwend om hul maatskaplikewerk-bestuurders te onderrig vir die uitvoering van hul onderskeie bestuurstake. Verder blyk dit dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders (33%) gemotiveer is om hul teoretiese kennis ten opsigte van maatskaplikewerk-bestuur te verbreed deur die voltooiing van 'n nagraadse kursus. Die aanduiding dat slegs 5% bestuursopleiding tydens hul voorgraadse opleiding ontvang het, is in lyn met die mening van Pieterse (1994:294) dat maatskaplike werkers nie in hulle basiese opleiding (voorgraadse opleiding) toegerus word om bestuursposte te beklee nie. Bestuursopleiding as deel van voorgraadse studie blyk dit slegs 'n konsepsuele grondslag te bied vir enige verder bestuursopleiding.

5.3 DIE TOEPASSING VAN MAATSKAPLIKWERK-BESTUUR

Maatskaplikewerk-bestuur is 'n gespesialiseerde metode van maatskaplike werk en het betrekking op die bedryf van welsynsinstitusies. Vervolgens sal die terugvoering van die respondente met betrekking tot hierdie aangeleentheid bespreek word.

5.3.1 Komponente van maatskaplikewerk-bestuur

Respondente was versoek om uit te sonder watter van die vier komponente van bestuur naamlik beplanning, organisering, aktivering en evaluering hulle as noodsaaklik beskou. In hul terugvoering het meer as 80% aangedui dat hulle al vier komponente as noodsaaklik beskou. Hul motivering was as volg:

- ♦ "Al die komponente is 'n integrale deel van die bestuursproses om doelstellings so effektief moontlik te bereik."
- ♦ "Die komponente is belangrik aangesien die doeltreffendheid van 'n program daarvan afhang."
- ♦ "Om doelwitte te bereik is al die komponente belangrik, veral beplanning en evaluering."

- ♦ "Die groei en ontwikkeling van enige organisasie is gebaseer op die bereiking van doelstellings en die evaluering daarvan. "
- ♦ "Al die komponente is noodsaaklik in enige bestuursituasie om 'n effektiewe diens te lewer."

Bogenoemde terugvoering van maatskaplikewerk-bestuurders bevestig die mening van Abels & Murphy (1981), Patti (1983), Skidmore (1983), Kroon (1996) en Van der Walddt & Du Toit (1997) wie meld dat die vier komponente naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrole/evaluering die hoofkomponente is in die proses van maatskaplikewerk-bestuur en dat die toepassing daarvan noodsaaklik is in die geordende verloop en uitvoering van maatskaplikewerk-bestuur.

5.3.2. Uitvoering van die bestuurskomponente binne welsynsinstitansies

Die respondente was versoek om aan te dui tot watter mate word die vier komponente van maatskaplikewerk-bestuur benut word binne hul onderskeie institansies. Die bedoeling met hierdie vraag was om vas te stel of die mening van respondente ten opsigte van die noodsaaklikheid van die onderskeie bestuurskomponente korreleer met die praktiese uitvoering daarvan.

TABEL 5.2 – MATE WAARIN KOMPONENTE VAN BESTUUR TOEGEPAS WORD

KOMPONENTE	GLAD NIE		IN 'N MATE		IN 'N GROOT MATE	
	F	%	F	%	F	%
BEPLANNING	1	25%	5	14%	34	29%
ORGANISERING	0	0%	9	24%	30	26%
AKTIVERING/LEIDING	2	50%	12	32%	26	22%
KONTROLE/EVALUERING	1	25%	11	30%	27	23%
*TOTAAL	4	100%	37	100%	117	100%

N = 40

(*REFLEKTEER TOTALE RESPONS EN NIE RESPONDENTE NIE)

Tabel 5.2 toon aan dat die meerderheid respondente aangedui het dat die komponente van bestuur tot 'n groot mate binne hul instansie toegepas word. Hierdie bevinding korreleer met die meerderheidsmening van respondente, soos weergegee by paragraaf 5.3.1, naamlik dat hulle die komponente van maatskaplike werk bestuur as noodsaaklik beskou. Tabel 5.2 toon verder dat sekere respondente (14% tot 30%) aangedui het dat die komponente slegs tot 'n mate binne hul organisasie tot uitvoering gebring word.

Vanuit bogenoemde bevindings blyk dit dat die meerderheid maatskaplikewerk - bestuurders, met inbegrip van hul mening ten opsigte van die noodsaaklikheid van die komponente van maatskaplikewerk-bestuur, beplanning, organisering, leiding en kontrole in 'n groot mate binne hul onderskeie instansies toepas. Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders se beskouing in ooreenstemming is met verskeie skrywers (Cronjè, 1986; Skidmore, 1983; Weinbach, 1994) wat melding maak van die belangrikheid van die toepassing van al die komponente van die bestuursproses.

5.3.3 Belangrikheid van maatskaplikewerk-bestuur met betrekking tot die bereiking van die instansie se doelstellings.

Volgens Skidmore (1983:5) is maatskaplikewerk-bestuur 'n instaatstellingsfunksie wat die ander organisatoriese prosesse moontlik maak en die een wat die funksionering en die werksaamheid van 'n organisasie help fasiliteer. Respondente is gevra om hul mening te gee ten opsigte van die belangrikheid van maatskaplikewerk-bestuur in die bereiking van hul instansie se doelstellings.

TABEL 5.3 BELANGRIKHEID VAN MAATSKAPLIKWERK-BESTUUR EN DIE BEREIKING VAN INSTANSIE SE DOELSTELLINGS

MATE VAN BELANGRIKHEID	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE %
DEURSLAGGEWEND	21	58%
BEPALEND	10	28%
MINDER BELANGRIK	5	14%
NIE-BELANGRIK	0	0%
*TOTAAL	36	100%

N = 40

(*VIER RESPONDENTE HET NIE DIE VRAAG BEANTWOORD NIE)

Tabel 5.3 illustreer dat die meerderheid (31) van die respondente van mening is dat maatskaplikewerk-bestuur bepalend of deurslaggewend is vir die bereiking van hul instansie se doelstellings.

Die betrokke respondente het hul antwoord as volg gemotiveer:-

- ♦ "Program uitsette is slegs moontlik met projekbestuur (as doel van maatskaplikewerk -bestuur);"
- ♦ "Organisasie funksioneer beter sedert maatskaplikewerk-bestuur professionele aandag geniet;"
- ♦ "Maatskaplikewerk-bestuur is belangrik vir bereiking van doelstellings daar tendense van maatskaplike probleme bepaal, geaktiveer en geëvalueer kan word, want daarsonder is daar geen groei en ontwikkeling binne die organisasie nie;" en
- ♦ "'n Instansie moet oor eenvormige doelstellings beskik en sonder behoorlike bestuur kan dit nie bereik word nie."

Hierdie bevinding stem ooreen met die mening van Cronjé (1986:160) en Skidmore (1983:5) dat maatskaplikewerk-bestuur 'n onmisbare skakel is in die verwesenliking van die missie, doelstellings en doelwitte van welsynsinstitusies. Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders belangrike waarde heg aan maatskaplikewerk-bestuur met die oog op die bereiking van hul instansies se doelstellings.

5.3.4 Invloed van veranderinge op welsynsinstitusies se bestuur en funksionering

Welsynsinstitusies, wêreldwyd, se bestuur en funksionering was gedurende die laaste paar jaar voortdurend beïnvloed as gevolg van veranderinge binne die politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en sosiaal-maatskaplike sektore van die samelewing. (Weinbach, 1994 en Menefee, 1997)

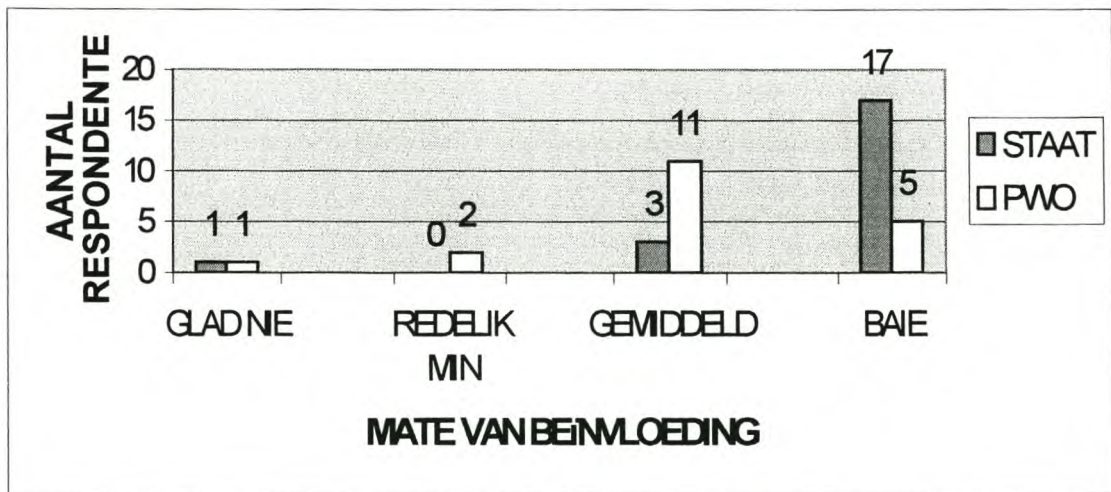
Respondente was in die lig van bogenoemde situasie versoek om aan te dui in watter mate verandering, met betrekking tot bogenoemde sektore, hul instansie se bestuur en funksionering beïnvloed het.

Die resultate met betrekking tot hierdie vraag sal vervolgens onderskei tussen privaat welsynsinstitusies teenoor staatsdiensinstellings. Die navorser wou met betrekking tot

die afsonderlike resultate bepaal of die gemelde veranderinge se effek op die bestuur en funksionering van die onderskeie welsynsinstitansies van mekaar sou verskil.

i) Politieke veranderinge

Die mate van beïnvloeding met betrekking tot politieke verandering op die onderskeie instansies se bestuur en funksionering word vervolgens in figuur 5.1 aangedui.



N = 40 (21 STAAT + 19 P.W.O)

FIGUUR 5.1 - MATE VAN BEÏNVOEDING VAN POLITIEKE VERANDERING OP INSTANSIE BESTUUR EN FUNKSIONERING

Van figuur 5.1 kan daar gesien word dat die meerderheid respondente (17) (81%) verbonde aan die staatsdiens het aangedui dat politieke veranderinge hul instansies se bestuur en funksionering baie beïnvloed het, teenoor slegs vyf respondente verbonde aan 'n privaat welsynsorganisasie wat sodanige aanduiding gegee het. Die meerderheid respondente (11) (58%) verbonde aan 'n privaat welsynsorganisasie het aangedui dat politieke veranderinge hul organisasie se bestuur en funksionering slegs gemiddeld beïnvloed het.

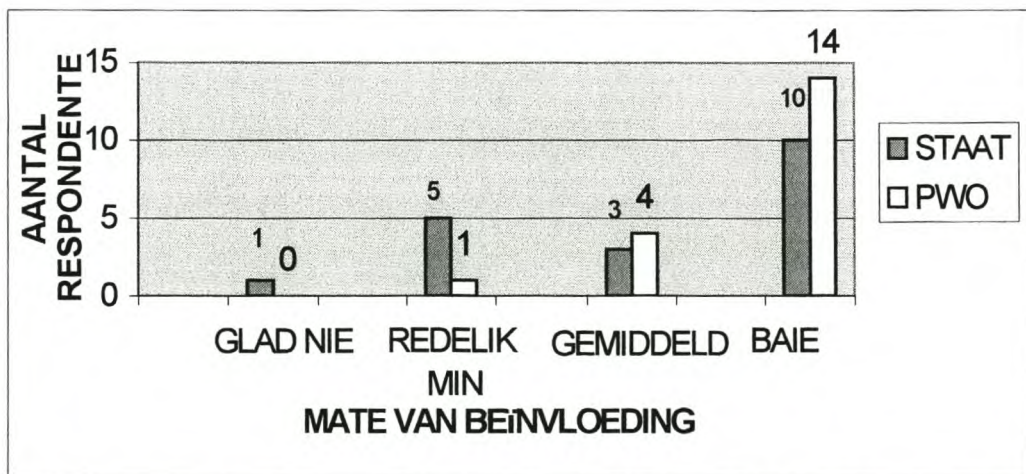
Die eiesoortigheid van die openbare sektor instellings bring egter mee dat die effek van die eksterne omgewing, onder andere die politieke terrein, in wese kan verskil van ander nie-winsgewende organisasies. Die bevinding rakende die invloed van die politieke veranderinge blyk dus in ooreenstemming te wees met genoemde stelling, sowel as Rainey *et al.* (1976:236-237) se verklaring dat openbare sektor instellings in 'n omgewing funksioneer waar baie meer wetlike, formele en administratief regtelike

beperkinge is, en waar daar groter verskeidenheid en intensiteit van eksterne invloede aanwesig is ten opsigte van amptenare se besluitneming. Daar kan dus van die veronderstelling uitgegaan word dat politieke veranderinge wel 'n groter invloed sal hê op die bestuur en funksionering van staatsdiensinstellings teenoor die van privaat welsynsorganisasies.

ii) Ekonomiese verandering

Steiner *et al* (1994:87) is van mening dat openbare en privaat nie-winsgewende diensorganisasies, gekonfronteer word met unieke uitdagings en geleenthede. Baie van hierdie uitdagings word gekoppel aan ekonomiese veranderinge, onder andere befondsing wat afneem en menslike nood wat toeneem. Dit wil sê onbeperkte behoeftes word in verband gebring met beperkte hulpbronne.

Met betrekking tot hierdie aangeleentheid was respondente versoek om aan te dui in watter mate het ekonomiese veranderinge hul instansie se bestuur en funksionering beïnvloed.



FIGUUR 5.2 – MATE VAN BEÏNVLOEDING VAN EKONOMIESE VERANDERING OP INSTANSIE SE BESTUUR EN FUNKSIONERING

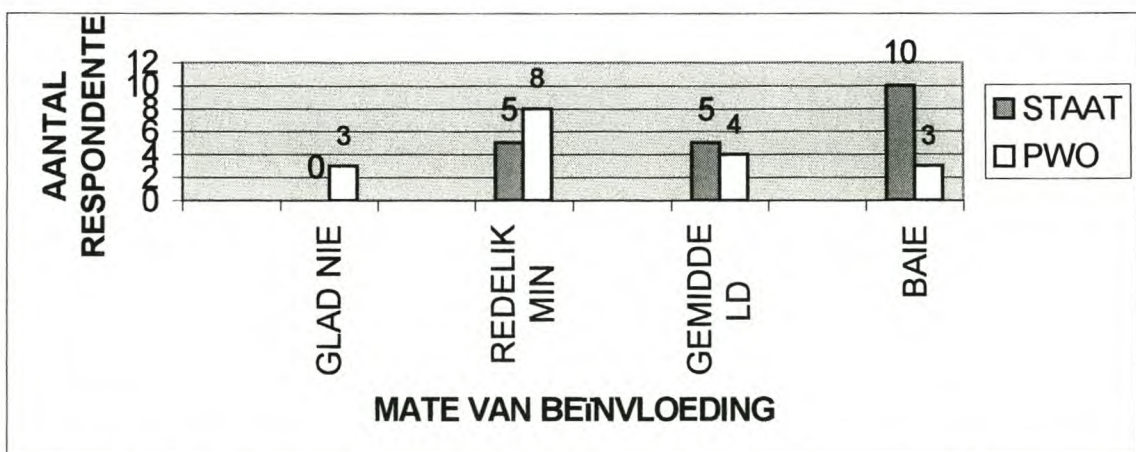
Vanuit figuur 5.2 kan opgemerk word dat die meerderheid respondente (14) (74%) van die privaat welsynsorganisasies aangedui het dat ekonomiese veranderinge hul

finansiering melding van staatsubsidie, wat verminder is en sodoende die betrokke organisasie se bestuur en funksionering tot 'n groot mate nadelig geraak het. Die bevinding dat ekonomiese verandering 'n groter effek gehad het op die bestuur en funksionering van privaat welsynsorganisasies teenoor staatsdiensinstellings kan dus verklaar word aan die hand van privaat welsynsorganisasies se bronne van inkomste wat nadelig geraak is deur ekonomiese verandering. Staatsdiensinstellings se bestuur en funksionering word wel beïnvloed deur ekonomiese verandering, daar die begrotingstoekenning aan staatsdiensinstellings wel verband hou met die land se makro-ekonomiese beleid, maar dit blyk dat die veranderingseffek nie so omvangryk is, soos op privaat welsynsorganisasies nie. Laasgenoemde is tot 'n groot mate vir hul voortbestaan afhanklik van staatsfinansiering. Daarom behoort die impak van ekonomiese veranderinge groter te wees op die bestuur en funksionering van privaat welsynsorganisasies teenoor die van staatsdiensinstellings.

iii) Kulturele verandering

Met betrekking tot kulturele verandering word bedoel die mate waarin die verandering van mense of die gemeenskap se leefwyse, naamlik hul waardes en norme, welsynsinstansies se bestuur en funksionering beïnvloed het.

Die onderstaande figuur 5.3 dui aan wat die respondente se terugvoering was met betrekking tot die betrokke aangeleentheid.



FIGUUR 5.3 – DIE MATE VAN BEÏNVLOEDING VAN KULTURELE VERANDERING OP INSTANSIES SE BESTUUR EN FUNKSIONERING

Figuur 5.3 illustreer dat veranderinge met betrekking tot kulturele terreine die bestuur en funksionering van staatsdiensinstellings baie meer beïnvloed het. In die algemeen het die respondente aangedui dat kulturele verandering hul instansies gemiddeld tot baie beïnvloed het as dië van privaat welsynsorganisasies. In hul motivering het die meeste respondente aangedui dat die uitbreiding van hul dienslewering grotendeels daartoe bygedra het, aangesien hulle genoodsaak was om hul dienslewering na ander etniese en kultuurgroepe uit te brei. Daar kan dus afgelei word dat die verandering van sekere instansies se kliëntsisteem meegebring het dat hul aanpassings moes maak ten opsigte van die uitbreiding van hul dienslewering na ander kultuurgroepe.

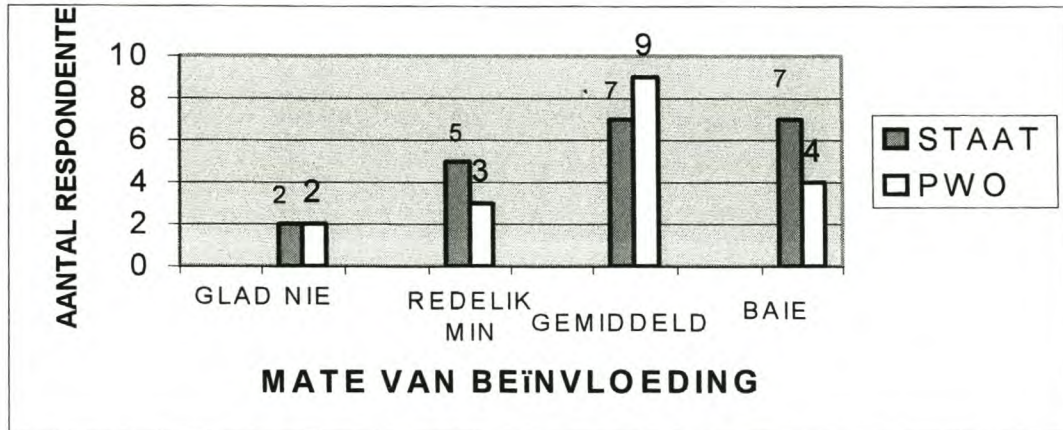
In vergelyking met die respons van staatsdiensinstellings blyk dit dat die bestuur en funksionering van privaat welsynsorganisasies in 'n groot mate nie deur kulturele veranderinge beïnvloed is nie, omdat die meeste respondente aangedui het dat die invloed gemiddeld tot geen was.

'n Moontlike verklaring vir hierdie bevinding kan in verband gebring word met die situasie binne die openbare sektor instellings waar daar 'n groter intensiteit is van eksterne invloed op besluitneming. Staatsdiensinstellings was byvoorbeeld na 1994 onder groter politieke druk om hul dienslewering na alle kultuur en etniese groepe uit te brei. Nutt & Backoff (1992) bevestig dat wanneer politieke druk meer intensief begin word, word veral openbare sektor instansies geforseer om daarop te reageer.

Die bevinding met betrekking tot die impak van kulturele verandering op instansies se bestuur en funksionering blyk dus in ooreenstemming te wees met die aanname soos weergegee vanuit die literatuur. (Nutt & Backoff, 1992).

iv) Tegnologiese verandering

Menefee (1997:11) het gemeld dat tegnologie 'n merkwaardige effek sal hê op instansies binne die nie-winsgewende sektor (openbaar en privaat). Saam met die groter klem op aanspreeklikheid en meetbare resultate sal rekenaar tegnologie 'n merkwaardige invloed hê op die wyse waarvolgens nie-winsgewende organisasies hul funksionering bedryf. Die respondente se respons met betrekking tot die invloed van tegnologiese verandering word vervolgens aangetoon.



FIGUUR 5.4 – MATE VAN BEÏNVLOEDING VAN TEGNOLOGIESE VERANDERING OP INSTANSIE SE BESTUUR EN FUNKSIONERING

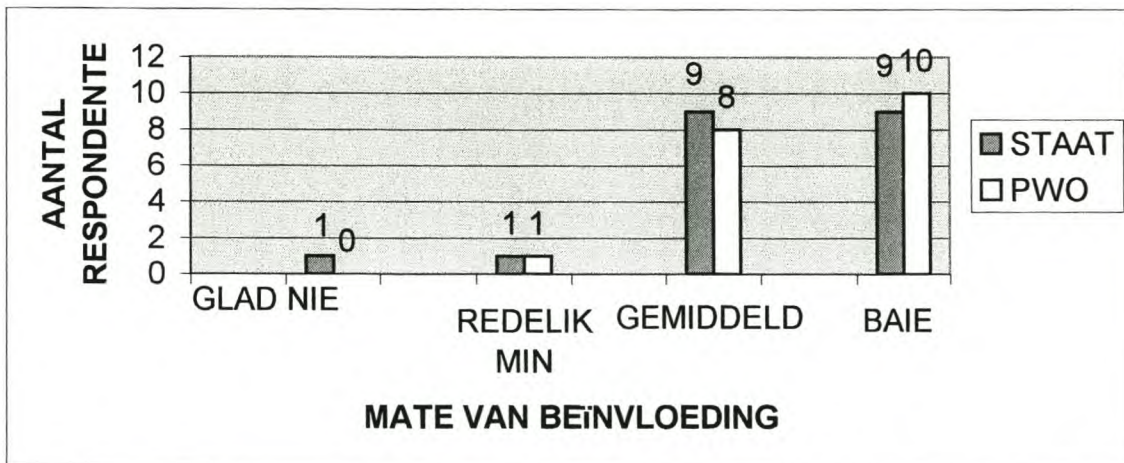
Figuur 5.4 dui aan dat daar nie juis 'n beduidende verskil is ten opsigte van die respons van die privaat welsynsorganisasies teenoor die van staatsdiensinstellings nie. Alhoewel meer respondente (7 teenoor 4) van die staatsdiens aangetoon het dat die tegnologiese verandering hul bestuur en funksionering baie beïnvloed het. Die betrokke respondente het dit hoofsaaklik toegeskryf aan die gebruik van moderne tegnologie, onder andere rekenaars.

Volgens Menefee (1997:11), sal tegnologiese verandering, onder andere die gebruik van rekenaars, 'n merkwaardige invloed hê op die bestuur en funksionering van openbare sektor en privaat welsynsinstitusies. Aangesien die betrokke bevinding daarop dui dat die invloed tans, grotendeels gemiddeld van aard is, kan daar egter afgelei word dat tegnologiese verandering later wel 'n groter impak kan hê en welsynsinstitusies sal dan genoodsaak wees om aanpassings te maak.

iv) Sosiaal-maatskaplike verandering

Verandering op hierdie terrein van die samelewing behoort 'n groter en meer direkte invloed uit te oefen op die bestuur en funksionering van welsynsinstitusies, aangesien laasgenoemde se kern-besigheid (core-business) gebaseer is op die sosiaal-maatskaplike terrein. Menefee (1997:10) is van mening dat maatskaplike probleme sal toeneem, en dat hierdie situasie sal meebring dat meer mense betrokke sal raak om maatskaplike probleme aan te spreek en meer persone leierskapposisies binne

menslike diensorganisasies sal aanvaar. Dit blyk dus dat sosiaal-maatskaplike verandering wel enige welsynsinstantie se bestuur en funksionering sal beïnvloed. Met betrekking tot die respons ten opsigte van die betrokke aangeleentheid, word die terugvoering van die respondente vervolgens weergegee.



FIGUUR 5.5 DIE MATE VAN BEÏNVLOEDING VAN SOSIAAL-MAATSKAPLIKE VERANDERINGE OP INSTANSIES SE BESTUUR EN FUNKSIONERING

Figuur 5.5 bevestig dat verandering op hierdie terrein die merkwaardigste is, daar die meerderheid respondente verbonde aan die privaat welsynsorganisasie (18) (95%) en staatsdiensinstellings (16) (76%) aangetoon het dat die betrokke veranderinge hul instansie se bestuur en funksionering gemiddeld tot baie beïnvloed het.

Die aanduiding dat daar nie merkwaardige verskille is tussen die terugvoering van die privaat welsynsorganisasies teenoor staatsdiensinstellings nie, bevestig dat enige welsynsinstantie se kern-besigheid (core-business) gebaseer is op die sosiaal-maatskaplike terrein van die samelewing.

Die bevinding met betrekking tot die invloed van sosiaal-maatskaplike veranderinge op instansies se bestuur en funksionering blyk ook in lyn te wees met die mening van Menefee (1997:100) dat sosiaal-maatskaplike veranderinge 'n definitiewe impak sal hê op menslike diensorganisasies (openbare en private instansies).

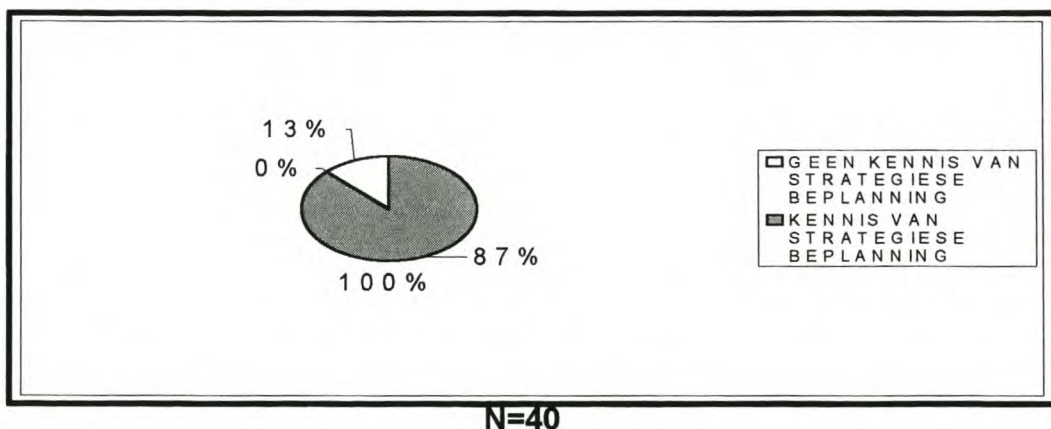
Ten opsigte van die invloed van politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge, blyk dit duidelik dat welsynsinstanties se bestuur en funksionering grotendeels daardeur beïnvloed is. Vanuit die literatuur {Fox *et al*

en funksionering grotendeels daardeur beïnvloed is. Vanuit die literatuur {Fox *et al* (1991:223); Kroon (1996:136) en Stoner (1982:103)} is dit duidelik dat strategiese beplanning bestuurders in staat stel om aanpassings binne hul organisasies te maak wat in lyn is met die veranderende omgewing. Daar kan dus afgelei word dat die welsynsinstanties wie se bestuur en funksionering deur die betrokke veranderinge beïnvloed was, genoodsaak was/is om strategiese beplanning te doen. Indien die betrokke welsynsinstanties sou versuim om met die hulp van strategiese beplanning, aan te pas by die veranderde omgewing, sal hul stagneer of selfs later tot niet gaan.

5.4 DIE BENUTTING VAN STRATEGIESE BEPLANNING BINNE WELSYNSINSTANSIES

5.4.1 Teoretiese kennis van strategiese beplanning

Soos Botha (1987:244) ten opsigte van die onderrigfunksie van supervisie melding maak van die feit dat die ontwikkeling van 'n vaardigheid voorafgegaan moet word, deur bepaalde kennis, is die navorser van mening dat kennis van strategiese beplanning nodig is om die vaardigheid te ontwikkel om dit toe te pas. Die resultate met betrekking tot hierdie aangeleentheid is as volg:- 35 respondente (88%) beskik wel oor teoretiese kennis van strategiese beplanning, terwyl slegs 5 respondente (12%) aangedui het dat hulle nie oor die nodige kennis beskik nie.



FIGUUR 5.6 – TEORETIESE KENNIS VAN STRATEGIESE BEPLANNING

Dit blyk dus dat maatskaplikewerk -bestuurders oor die algemeen wel toegerus is met die teoretiese kennis van strategiese beplanning en gevolglik kan van die

veronderstelling uitgegaan word dat hulle die vaardigheid kan ontwikkel om strategiese beplanning toe te pas.

Die wyse waarvolgens die respondente hul kennis van strategiese beplanning verkry het, word in tabel 5.4 aangetoon.

TABEL 5.4 WYSE WAARVOLGENS KENNIS VAN STRATEGIESE BEPLANNING VERKRY IS

WYSE WAARVOLGENS KENNIS OPGEDOEN IS	AANTAL RESPONDENTE	%
VOORGRAADSE OPLEIDING	3	5%
NAGRAADSE OPLEIDING	13	20%
INDIENSOPLEIDING	25	38%
SELFSTUDIE	16	25%
ANDER, O.A. WERKSWINKELS	8	12%
*TOTAAL	65	100%

N = 40

(*RESPONDENTE KON MEER AS EEN ANTWOORD GEE)

Die betrokke resultate in tabel 5.4 illustreer dat meer respondente (25) (38%) hul kennis deur middel van indiensopleiding verkry het. Daar kan dus afgelei word dat sommige werkgewers 'n doelbewuste poging aangewend het om hul bestuurders te skool ten opsigte van strategiese beplanning. 'n Redelike aantal respondente (16) (25%) het ook op eie inisiatief kennis ten opsigte van strategiese beplanning ingewin. Die afleiding kan dus gemaak word dat welsynsinstitusies grotendeels die noodsaaklikheid van strategiese beplanning besef en gevolglik hul bestuurders deur middel van 'n indiensopleidingsprogram onderrig in die toepassing van strategiese beplanning. Hierdie bevinding stem ooreen met die mening van Steiner *et al.* (1994:90), met verwysing na die noodsaaklikheid van strategiese beplanning vir menslike diensorganisasies en die bemagtiging van leierskap (bestuur) ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning.

5.4.2 Vaardigheid om strategiese beplanning te doen

Ten opsigte van die vraag of die respondente oor die vaardigheid beskik om strategiese beplanning as bestuurshulpmiddel aan te wend, het die meerderheid (80% of 32 respondente) aangedui dat hulle wel daartoe instaat is, terwyl sewe respondente (18%) aangedui het dat hulle nie oor die gemelde vaardigheid beskik nie. Hierdie bevinding bevestig die resultate van vroeë navorsing gedoen deur Menefee & Thompson (1994:15) wat bevind het dat maatskaplikewerk-bestuurders se beplanningsvaardighede nie langer net gerig is op operasionele en program-beplanning nie, maar dat hulle ook besig is om strategies te beplan en om vooruitskattings te maak van die toekoms.

Met inagneming van bogenoemde bevinding blyk dit egter dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders nie oor die vaardigheid beskik om strategiese beplanning toe te pas nie. As gevolg van die belangrikheid van strategiese beplanning binne die veranderde omgewing kan van die veronderstelling uitgegaan word dat alle maatskaplikewerk-bestuurders vaardig moet wees om strategiese beplanning toe te pas.

5.4.3 Betrokkenheid by strategiese beplanning binne die werksopset

Respondente is versoek om die mate van hul betrokkenheid by die proses van strategiese beplanning aan te dui. Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of maatskaplikewerk-bestuurders vorige blootstelling gehad het ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning. Die ondersoeker is van mening dat vorige blootstelling aan bestuurspraktyke soos onder andere die toepassing van strategiese beplanning, sal bydra dat maatskaplikewerk-bestuurders moontlik self verantwoordelikheid sal aanvaar om uitvoering te gee aan bepaalde bestuurspraktyke. Verder was ook gepoog om die verskillende vlakke van bestuur se betrokkenheid by strategiese beplanning te bepaal.

Tabel 5.5 toon die mate van betrokkenheid aan soos deur die respondente weergegee.

TABEL 5.5 - BETROKKENHEID BY STRATEGIESE BEPLANNING

MATE VAN BETROKKENHEID	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
GEENSINS	2	5%
IN 'N MATE	16	40%
IN 'N GROOT MATE	22	55%
TOTAAL	40	100%

N=40

Die meerderheid respondente (22) (55%), waarvan die meeste deel uitmaak van die topvlak bestuur van hul onderskeie instansies, het aangedui dat hulle tot 'n groot mate by strategiese beplanning betrokke is. Die ander respondente (40%), hoofsaaklik hoof maatskaplike werkers, wat grotendeels deel vorm van die middelvlakbestuur, het aangedui dat hulle in 'n mate by die proses van strategiese beplanning betrokke is.

Dit blyk vanuit gemelde resultate dat maatskaplikewerk-bestuurders binne die top-en middelvlakbestuursvlakke wel betrokke is by die proses van strategiese beplanning. Hierdie bevinding stem ooreen met die mening van Mercer (1991:18) dat alle bestuursvlakke van 'n organisasie by die proses van strategiese beplanning betrokke moet wees, maar dat die rol van topbestuur deurslaggewend van aard is. Die aanduiding dat alle respondente, wat deel uitmaak van topbestuur, tot 'n groot mate by strategiese beplanning betrokke is, bevestig die belangrike rol van topvlakbestuur ten opsigte van die toepassing van strategiese beplanning.

5.4.4 Benutting van strategiese beplanning binne welsynsinstantie

Skrywers soos Lyons in Osborne (1996:92) & Brody (1993) meld dat die proses van strategiese beplanning in verband gebring moet word met die eiesoortige kenmerke van die instansies waarbinne dit tot uitvoering gebring word. Die respons met betrekking tot hierdie aangeleentheid word gevolglik verdeel in terme van die terugvoering van privaat welsynsorganisasies teenoor staatsdiensinstellings. Die mate waarin die onderskeie welsynsinstanties strategiese beplanning benut of toepas word vervolgens geïllustreer.

TABEL 5.6 - TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING

	PRIVAAT WELSYNS- ORGANISASIES		STAATSDIENS	
MATE WAARIN BENUT WORD	AANTAL RESPONDENTE		AANTAL RESPONDENTE	
	F	%	F	%
GLAD NIE	1	5%	1	5%
IN 'N MATE	10	53%	16	76%
IN 'N GROOT MATE	8	42%	4	19%
SUBTOTAAL	19	100%	21	100%

N = 40

Dit word aangetoon dat strategiese beplanning wel deur privaat welsynsorganisasies toegepas word, aangesien 18 respondente sodanige aangedui het dat dit in 'n mate tot 'n groot mate gedoen word. Respondente verbonde aan staatsdiensinstellings het grotendeels (20 respondente) 'n soortgelyke aanduiding gegee. Hierdie bevinding stem ooreen met die stelling van Goold (1997:291) dat openbare sektor instellings en nie-winsgewende organisasies gedurende die afgelope jare 'n betekenisvolle belangstelling toon in die uitvoering van strategiese beplanning en strategiese bestuur. Die betrokke resultate toon egter aan dat privaat welsynsorganisasies strategiese beplanning tot 'n groter mate toepas as staatsdiensinstellings. Goold (1997:291) en Smith (1994:145) is van mening dat strategiese beplanning met versigtigheid binne die openbare sektor (staatsdiens) toegepas word as gevolg van die aanwesigheid van sekere beperkende faktore, onder andere die situasie dat daar geringe vryheid van keuse is ten opsigte van wat 'n bepaalde instelling kan doen as gevolg van die feit dat staatsamptenare verantwoordelik is om regeringsbeleid te implementeer. Fox *et al.* (1991:223) en Nutt & Backoff (1992: 9 – 16) maak egter melding van omstandighede binne die openbare sektor wat strategiese beplanning noodsaak. Dit blyk dus nodig te wees dat strategiese beplanning ongeag die beperkende omstandighede wel binne staatsdiensinstellings gedoen moet word.

5.4.5 Frekwensie waarvolgens strategiese beplanning toegepas word.

Die respondente is versoek om aan te dui hoe gereeld strategiese beplanning binne hul eie instansie gedoen word. Hul reaksie hieromtrent word vervolgens aangetoon en bespreek.

TABEL 5.7 - FREKWENSIE TEN OPSIGTE VAN DIE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING

TYDSKAAL	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE %
JAARLIKS	24	63%
TWEE JAARLIKS	6	16%
ELKE DRIE JAAR	0	0
ELKE VIER JAAR	0	0
ELKE VYF JAAR	3	8%
ANDER;O.A. WANNEER NODIG	5	13%
*TOTAAL	38	100%

N = 40**(*TWEE RESPONDENTE HET NIE VRAAG BEANTWOORD NIE**

Die meeste respondente (63%) het aangedui dat strategiese beplanning jaarliks gedoen word, gevolg deur sestion present (16%) wat dit elke twee jaar doen. Dit blyk ook dat sommige instansies dit op ad-hoc basis doen, dit wil sê soos wat hulle dit nodig vind.

Hierdie bevinding stem egter nie ooreen met die inligting vanuit die literatuur nie, onder andere die mening van Schofield (1996:110) en Menefee (1997:3) dat strategiese beplanning op drie tot vyf jaar grondslag gedoen moet word nie, aangesien dit ideaal is ten opsigte van koste-effektiwiteit en doeltreffendheid en in die lig van die feit dat hierdie soort beplanning langtermyn van aard is.

Vanuit die betrokke bevinding kan dus afgelei word dat welsynsinstansies 'n groter behoefte het om strategiese beplanning meer gereeld toe te pas as gevolg van die voortdurende veranderings in die eksterne en interne omgewings. 'n Verklaring vir hierdie situasie kan moontlik toegeskryf word aan die afleiding dat welsynsinstansies tans in die aanvangsfase is om strategiese beplanning as langtermyn beplanningsmetode binne hul instansie te vestig. Daar kan moontlik ook onsekerheid wees by die rolspelers van hoe gereeld strategiese beplanning gedoen moet word, aangesien Goold (1997: 291) van mening is dat openbare sektor instellings en nie-winsgewende organisasies slegs die laaste paar jaar belangstelling toon om strategiese beplanning toe te pas.

5.4.6 Rolspelers betrokke by die proses van strategiese beplanning

Lyons, (1996:93); Menefee, (1997:3) en Steiner, (1994:97) meld dat enige personeellid of persoon wat die vermoë het om hul organisasie / instansie te verhinder tot verandering, op 'n manier betrokke moet wees by die strategiese beplanningsproses. Hul betrokkenheid sal verseker dat hulle deel van die proses is en positief verbind sal wees tot wat daaruit voortvloei.

Die ondersoeker wou gevolglik verneem of maatskaplikewerk-bestuurders ander personeel by die strategiese beplanningsproses betrek.

Die volgende tabel verleen 'n aanduiding van die kategorieë van personeel wat by die strategiese beplanningsproses betrek word.

TABEL 5.8 ROLPELERS BETROKKE BY DIE PROSES VAN STRATEGIESE BEPLANNING

ROLSPELERS BETROKKE	AANTAL RESPONDENTE	
ADMINISTRATIEWE PERSONEEL	29	38%
PROFESSIONELE PERSONE	34	45%
ANDER KATEGORIË VAN PERSONEEL	13	17%
*TOTAAL	76	100%

N=40

***(RESPONDENTE KON MEERVOUDIGE KEUSES MAAK)**

Tabel 5.8 toon dat administratiewe en professionele kategorieë van personeel wel by die proses van strategiese beplanning betrek word. Hierdie bevinding dui daarop dat maatskaplikewerk-bestuurders daarvan bewus is dat die proses van strategiese beplanning nie effektief en doeltreffend kan verloop sonder die betrokkenheid van belangrike rolspelers nie, onder andere verskillende kategorieë van personeel. Die mening van Lyons (1996); Menefee (1997) en Steiner, *et al* (1994), waarna reeds verwys is, word dus met hierdie bevinding bevestig.

5.4.7 Betrokkenheid van bestuurskomitee by die proses van strategiese beplanning.

Slegs respondente verbonde aan die privaat welsynsorganisasies was versoek om aan te dui of die bestuurskomitee van hul betrokke organisasie by die proses van strategiese beplanning betrokke is. Hulle was verder gevra om die bestuurskomitee se betrokkenheid te omskryf, en indien daar geen betrokkenheid is nie, die nodige redes te verskaf.

Die terugvoering van die respondente word in tabel 5.9 weergegee.

TABEL 5.9 – BETROKKENHEID VAN BESTUURSKOMITEES BY STRATEGIESE BEPLANNING

BETROKKENHEID	AANTAL RESPON- DENTE	PERSENTASIE %
JA	16	89%
NEE	2	11%
*TOTAAL	18	100%

N = 19

(*EEN RESPONDENT HET NIE DIE VRAAG BEANTWOORD NIE)

Vanuit tabel 5.9 is dit duidelik dat die meerderheid respondente (16) (89%) aangedui het dat die bestuurskomitees wel by strategiese beplanningsproses betrek word. Die respons ten opsigte van die aard van betrokkenheid het gewissel, naamlik:

- Sommige komitees tree slegs in 'n adviserende hoedanigheid op;
- Sekere komitees word by die totale proses betrek;
- Ander komitees is slegs betrokke by die aanvangsfase; en
- Sommige komitees inisieer die uitvoering van strategiese beplanning.

Austin (1984:430) is van mening dat die strategiese beplanningsproses 'n mislukking sal wees indien die raad van direkteure of bestuurstruktuur nie by die proses betrokke is nie. Hieruit kan dus afgelei word dat die bestuurskomitee se betrokkenheid by die

die proses van strategiese beplanning besef, aangesien hulle tot 'n groot mate betrek word.

5.4.8 Belangrikheid van strategiese beplanning vir welsynsinstansies se voortbestaan.

Respondente was gevra om aan te dui hoe belangrik strategiese beplanning vir die voortbestaan van hul instansies is. Die doel met hierdie betrokke vraag was hoofsaaklik om te bepaal hoe belangrik ag maatskaplikewerk-bestuurders die toepassing van strategiese beplanning met verwysing na hul instansies se voortbestaan. Voortspruitend uit die literatuur (Fox *et al.* 1991:223; Kroon, 1996:136 en Stoner, 1982:103) ten opsigte van die belangrikheid van strategiese beplanning word gemeld dat aangesien organisasies verplig word om voortdurend aan te pas by die veranderende omgewing, stel strategiese beplanning bestuurders in staat om aanpassings binne hul organisasies te maak wat in lyn is met die veranderde omgewing.

TABEL 5.10 – BELANGRIKHEID VAN STRATEGIESE BEPLANNING MET BETREKKING TOT DIE INSTANSIES SE VOORTBESTAAN

MATE VAN BELANGRIKHEID	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE %
DEURSLAGGEWEND	22	65%
BEPALEND	8	23%
MINDER BELANGRIK	4	12%
NIE BELANGRIK	0	0
TOTAAL	34	100%

N = 40

(*SES RESPONDENTE HET NIE DIE VRAAG BEANTWOORD NIE)

TABEL 5.11 - ASPEKTE WAT 'N INVLOED SAL HÊ OP DIE VOORTBESTAAN VAN DIE INSTANSIE

ASPEKTE	GLAD NIE 0%	REDELIK MIN 25%	GEMID-DELD 50%	REDELIK BAIE 75%	BAIE 100%
	AANTAL RESPON- DENTE	AANTAL RESPON- DENTE	AANTAL RESPON- DENTE	AANTAL RESPON- DENTE	AANTAL RESPON- DENTE
ADMIN. TEKORT- KOMINGE	6	8	5	6	10
VERSUIM OM 'N LANGTERMYN VISIE TE FORMULEER	6	8	5	5	12
VERSUIM OM ORGANISASIE SE SWAK EN STERK PUNTE TE ANALISEER	8	7	5	9	7
VERSUIM OM 'N ONTLEDING TE DOEN VAN TOEKOMSTIGE TENDENSE	7	7	1	10	11
WEERSTAND TEEN VERANDERING	3	10	5	8	10
*TOTAAL	30	40	21	38	50

N = 40

***(Betrokke totale verteenwoordig die gekombineerde respons van die respondente en nie die getal respondente nie)**

Volgens die resultate wat in tabel 5.11 aangedui word het meer respondente aangedui dat administratiewe tekortkominge; versuim om 'n visie te formuleer; versuim om swak en sterk punte van hul organisasie te analiseer; weerstand teen verandering; en versuim om toekomstige omgewingstendense te ontleed, redelik baie (38) tot baie (50) die instansie se voortbestaan kan beïnvloed.

Aangesien die gemelde aspekte grotendeels 'n belangrike faset uitmaak van die proses van strategiese beplanning, is die navorser van mening dat die respondente se

Uit die gegewens blyk dit duidelik dat die meerderheid respondente (22) (65%) aangedui het dat die gebruik van strategiese beplanning deurslaggewend is vir hul onderskeie instansies se voortbestaan en agt (23%) het aangedui dat dit bepalend is. Die motivering wat deur die betrokke respondente aangedui was, was as volg:-

- "Dit help met korrekte opstel van hul begroting;"
- "Die voortbestaan van alle maatskaplike diensorganisasies is in die weegskaal en hulle moet dan gevolglik met behulp van strategiese beplanning indringend gemotiveer word met die oog op effektiewe dienslewering in die toekoms;"
- "Sonder strategiese beplanning vind stagnering en agteruitgang plaas;" en
- "Strategiese beplanning verleen rigting en visie aan 'n organisasie want daarsonder sal geen organisasie oorleef nie."

Vanuit bogenoemde resultate en gepaardgaande motivering blyk dit dus duidelik dat maatskaplikewerk-bestuurders se siening ooreenstem met die mening van verskeie skrywers dat die toepassing van strategiese beplanning van kardinale belang is vir die voortbestaan van hul onderskeie instansies.

5.4.9 Aspekte wat instansies se voortbestaan kan beïnvloed.

Respondente was versoek om aan te dui tot watter mate die aspekte soos gemeld in tabel 5.11 hul instansie se voortbestaan kan beïnvloed. Die bedoeling hiermee was om te bepaal of maatskaplikewerk-bestuurders kan identifiseer met die volgende stappe in die proses van strategiese beplanning, naamlik: i) Ontwikkel of hersien missie van organisasie; ii) Uitvoer van interne analise; (iii) Omgewingsverkenning en scenario vir toekoms; en iv) "swot" analise.

Aangesien die gemelde aspekte grotendeels 'n belangrike faset uitmaak van die proses van strategiese beplanning, is die navorser van mening dat die respondente se terugvoer met betrekking tot hierdie aangeleentheid 'n refleksie is van hul kennis ten opsigte van die proses van strategiese beplanning. Die meerderheids bevinding bevestig dus dat die maatskaplikewerk-bestuurders wel kan identifiseer met die stappe in die proses van strategiese beplanning.

Die resultate het verder aangedui dat sekere respondente (30 en 40 respondente onderskeidelik) van mening is dat aspekte soos in tabel 5.11 geïdentifiseer glad nie tot redelik min hul instansie se voortbestaan sal beïnvloed. Hierdie bevinding dui daarop dat sekere maatskaplikewerk- bestuurders nie die stappe in die proses van strategiese beplanning kon identifiseer nie, aangesien dieselfde respondente by die vorige vraag (5.4.8) aangedui het dat strategiese beplanning deurslaggewend of bepalend is vir die voortbestaan van hul instansie. 'n Moontlike verklaring vir hierdie bevinding kan weereens herlei word na die standpunt van Goold (1997:241) dat bestuurders in openbare sektor instansies en nie-winsgewende organisasies slegs die laaste paar jaar in die proses is om strategiese beplanning te doen en hulle gevolglik nog deur 'n leerproses gaan om dit effektief en doeltreffend te bemeester. Daar kan dus van die standpunt uitgegaan word, dat binne instansies waar strategiese beplanning 'n nuwe metode van langtermyn beplanning is, sal maatskaplikewerk-bestuurders dit moeilik vind om onmiddellik sekere korrelasies te tref ten opsigte van die effek van strategiese beplanning en hul instansie se voortbestaan.

5.4.10 Bydrae van strategiese beplanning met die oog op die lewering van 'n meer effektiewe en doeltreffende diens.

Respondente was gevra om hul mening te gee oor die bydrae wat strategiese beplanning kan lewer met die oog op die lewering van 'n meer effektiewe en doeltreffende diens.

TABEL 5.12 BYDRAE VAN STRATEGIESE BEPLANNING TOT VERBETERDE DIENSLEWERING.

MATE WAARIN BYGEDRA KAN WORD	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
ONSEKER	0	0%
GLAD NIE	1	3%
IN 'N MATE	9	26%
IN 'N GROOT MATE	25	71%
*TOTAAL	35	100%

N = 40***(VYF RESPONDENTE HET NIE DIE BETROKKE VRAAG BEANTWOORD NIE)**

Van tabel 5.12 kan daar gesien word dat die meerderheid respondente (25) (71%) se mening is dat die uitvoering van strategiese beplanning in 'n groot mate daartoe sal bydra dat hul instansie 'n meer effektiewe en doeltreffende diens sal lewer. Die betrokke respondente se motivering vir hul respons word deur die volgende stelling opgesom:- "Strategiese beplanning gee leiding aan die rigting waarin die organisasie beweeg, dit laat die instansie gefokus bly en dit verseker dat dienslewering toepaslik en binne die verskillende kriteria bly." Die mening van die meerderheid respondente stem ooreen met die vroeë navorsingsresultate van Menefee (1997) & Steiner *et al* (1994:98) dat organisasies wat strategiese beplanning doen, meer suksesvol is ten opsigte van hul dienslewering as diesulkes wat nie strategiese beplanning toepas nie.

Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders genoegsaam bewus is van die positiewe gevolge en die belangrikheid van die toepassing van strategiese beplanning ten opsigte van hul instansie se dienslewering. Aangesien slegs die respondente se mening met betrekking tot hierdie aangeleentheid bepaal is, blyk dit nodig te wees dat met verdere navorsing daar bepaal moet word of die toepassing van strategiese beplanning, welsynsinstanties ten opsigte van hul dienslewering meer suksesvol gemaak het.

5.5 FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE

Programbeplanning- en formulering met die oog op die finansiering van maatskaplike werk dienslewering was aanvanklik geïnisieer om privaat welsynsorganisasies se aansoeke om staatsubsidie te oorweeg vir moontlike goedkeuring. Welsynsinstanties verbonde aan die staat was op 'n latere stadium versoek om ook hul dienslewering volgens die voorgeskrewe programbeplanningsformaat voor te lê, maar die finansiering van hul dienslewering was nie daarvan afhanklik nie. Gevolglik blyk staatsdiensinstellings se situasie anders te wees met betrekking tot die formulering van diensvoorstelle, as die van privaat welsynsorganisasies. (Die resultate met betrekking tot hierdie afdeling van die empiriese studie sal dus vergelykend aangetoon word naamlik, staatsdiensinstelling teenoor privaat welsynsorganisasies.)

5.5.1 *Tydperk sedert welsynsinstanties diensvoorstelle of welsynsprogramme formuleer.*

Respondente is versoek om aan te dui of hul instansie voorheen 'n diensvoorstel geformuleer het. Die doel met hierdie vraag was om te bepaal of die betrokke instansies se insluiting by hierdie navorsingstudie geregverdig is aan die hand van die kriteria soos reeds gemeld in Hoofstuk 1, bladsy 7, onder andere dat betrokke instansies reeds voorheen 'n diensvoorstel geformuleer het.

Met betrekking tot die respondente se terugvoering het al die respondente (40) aangedui dat hul instansie voorheen 'n diensvoorstel geformuleer het. Die respondente verbonde aan die staatsdiens het aangedui dat hulle vir die afgelope twee jaar besigheidsplanne formuleer as alternatief vir diensvoorstelle. Dit kan egter nie met sekerheid gesê word of staatsdiensinstellings tans glad nie die diensvoorstel formaat gebruik nie, aangesien die respondente nie sodanige aanduiding gegee het nie.

5.5.2 *Persone in die instansie verantwoordelik vir die beplanning van programme en projekte*

Die respons met betrekking tot hierdie aangeleentheid was tot 'n groot mate dieselfde. Respondente het aangedui dat maatskaplikewerk-bestuurders, kantoorhoofde, supervisors en hoof maatskaplike werkers saam met die grondvlak maatskaplike

werkers gesamentlik betrokke is by die beplanningsproses. Sommige respondente verbonde aan die privaat welsynsorganisasies het aangedui dat sekere gemeenskapsleiers (bestuurskomitees) ook by die beplanningsproses betrek word. Bogenoemde bevinding stem ooreen met die inligting vanuit die onderstaande literatuur, naamlik dat alle belanghebbende partye by die beplanning van programme en projekte betrek moet word. Die mate waarin die onderskeie rolspelers hul insette sal lewer sal egter afhang van hul verantwoordelikeheidsvlak binne hul spesifieke organisasie. Die bestuursliggam van 'n privaat welsynsorganisasie is volgens McCarthy (1994:355) die direkte verteenwoordiger van die publiek, en daarom behoort hulle dus insette te lewer ten opsigte van die beplanning van programme en projekte, Volgens Cronje(1988:80) is die program -bestuurder die leier wat sy/haar geloof en oortuiging ten opsigte van die onderskeie programme van die organisasie se bestaansreg, waarde en oorlewingsvermoë na binne en buite moet oordra, asook 'n aanloklike toekoms vir die program moet skep en ander rolspelers daarvan te oortuig.

5.5.3. FAKTORE WAT 'N ROL SPEEL BY DIE OORWEGING EN BEPLANNING VAN PROGRAMME EN PROJEKTE

Patti, (1983); Cronjé, (1988); De Vos, (1989); en Kettner, *et al* (1991) het gemeld dat die beplanning en organisering van elke dienslewingsprogram in 'n organisasie nie op 'n ad hoc – basis kan geskied nie. Met betrekking tot programbeplanning is dit dus belangrik dat daar gedurig tred gehou moet word met eksterne sowel as interne veranderinge, onder andere behoeftes in die gemeenskap en beskikbaarheid van finansiële en menslike hulpbronne.

Die respondente se terugvoering met betrekking tot hierdie aangeleentheid word vervolgens in tabel 5.13 aangedui en bespreek.

TABEL 5.13 FAKTORE WAT 'N ROL SPEEL BY DIE OORWEGING EN BEPLANNING VAN PROGRAMME EN PROJEKTE

FAKTORE (VOLGENS PRIORITEITSVOLG- ORDE)	AANTAL RESPONDENTE										
	ALTYD		GE- REELD		DIK- WELS		SOMS		NOOIT		TOTAAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
BEHOEFTE IN GE- MEENSKAP	23	60%	11	30%	3	8%	1	2%	0	0%	38 (*2)
INLIGTING IN LÊERS EN STATISTIESE OPGAWES	18	46%	13	33%	8	21%	0	0%	0	0%	39 (*1)
BESKIKBAARHEID VAN FONDSE	17	43%	10	25%	9	23%	3	8%	1	3%	40
VOLDOENDE PERSONEEL	14	35%	12	30%	5	13%	7	18%	2	5%	40
KENNIS EN VAAR- DIGHEDE VAN PERSO-NEEL	11	27%	13	33%	11	27%	3	8%	2	5%	40
NAVORSINGS RESULTATE	8	21%	10	26%	5	13%	12	31%	3	9%	38 (*2)
PERSOONLIKE VOORKEURE VAN BESTUURSLEDE EN SENIOR PERSONEEL.	4	10%	3	8%	4	10%	13	33%	15	39%	39 (*1)
ANDER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

N = 40**(*Aantal respondente wat nie die vraag beantwoord het nie)**

Uit tabel 5.13 blyk dit dat behoeftes in die gemeenskap gereeld tot altyd 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte, aangesien die meerderheid respondente (34) (90%) sodanige aanduiding gegee het. Die beskikbaarheid van fondse was aangedui as die tweede belangrikste faktor. Hierdie bevinding stem ooreen met die stelling van Kettner, *et al.* (1991:159) & Cronjé (1988:6) dat geld of finansies 'n deurslaggewende rol speel in die voortbestaan van welsynsinstitusies. Inligting in lêers en statistiese opgawes was die derde belangrikste faktor, gevolg deur voldoende personeel.

Ten opsigte van die invloed van voldoende personeel blyk dit interessant te wees dat dit slegs aangedui word as die vierde belangrikste faktor. Vanuit die literatuur (Cronjè, 1988:7) word aangetoon dat menslike hulpbronne noodsaaklik is vir die beplanning en uitvoering van enige program. Dit blyk dus dat sekere instansies in 'n groot mate beplanning van programme en projekte doen, terwyl voldoende personeel nie as eerste belangrike prioriteit gereken word nie. Verder was die ander faktore, onder andere kennis en vaardighede van personeel, en navorsingsresultate as minder belangrik ten opsigte van die oorweging en beplanning van programme en projekte aangetoon.

Vanuit bogenoemde bevindings kan dus afgelei word dat welsynsinstanties in die meeste gevalle wel die belangrikste faktore, gereeld tot altyd in berekening bring by die oorweging en beplanning van programme en projekte en hierdie bevinding blyk met 'n enkele uitsondering in lyn te wees met die literatuur soos aangetoon.

5.5.4 Probleme rakende die formulering en implementering van diensvoorstelle

Gedurende die laaste paar jaar, veral sedert 1987, het die formaat waarvolgens beplanning van dienslewering, met die oog op 'n aansoek om staatsubsidie, gedoen was, gereeld verander. Die huidige formaat staan bekend as diensvoorstelle.

Met betrekking tot hierdie aangeleentheid is respondente versoek om aan te dui of hulle enige probleme ervaar met die formulering en implementering van diensvoorstelle. Die terugvoering van die respondente word in tabel 5.14 aangetoon.

TABEL 5.14 PROBLEME MET BETREKKING TOT DIE FORMULERING EN IMPLEMENTERING VAN DIENSVOORSTELLE

TIPE WELSYNSINSTANSIES	ERVARING RESPONDENTE VAN		*TOTAAL
	JA	NEE	
P.W.O.	3 (14%)	19 (86%)	22 (N = 19)
STAATSDIENS	16 (62%)	10 (38%)	26 (N = 21)

N = 40

(*SEKERE RESPONDENTE HET MEERVOUDIGE KEUSES GEMAAK)

Vanuit tabel 5.14 kan opgemerk word dat respondente verbonde aan die privaat welsynsorganisasies in 'n mindere mate probleme ervaar met die formulering en implementering van diensvoorstelle, as diegene verbonde aan staatsdiensinstellings. Die belangrikste rede wat die respondente verbonde aan die staatsdiens aangevoer het hou verband met gedurige verandering van die formaat waarvolgens die beplanning gedoen moet word. Verder beskou sommige dit ook as 'n vermorsing van tyd aangesien hul instansies se finansiële voortbestaan nie soos die van privaat welsynsorganisasies afhanklik is van die voorlegging van 'n diensvoorstel nie. Die minderheid respondente (14%) verbonde aan 'n P.W.O. wat aangedui het dat hulle probleme het met die implementering van diensvoorstelle skryf dit hoofsaaklik toe aan die feit dat die toegekende finansiële hulpbronne nie altyd voldoende is om die vooropgestelde beplanning tot uitvoering te bring nie. Dit blyk dus dat probleme met betrekking tot diensvoorstelle hoofsaaklik verband hou met finansiële relevansie en oorweging.

5.5.5 Ingesteldheid van personeel/bestuurslede ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle

Respondente was versoek om aan te dui wat die algemene ingesteldheid van hul maatskaplikewerk-personeel of bestuurslede is ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle.

TABEL 5.15 INGESTELDHEID VAN PERSONEEL/BESTUURSLEDE TEN OPSIGTE VAN DIE FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE

INGESTELDHEID	P.W.O.	STAATSDIENS
	AANTAL RESPONDENTE	AANTAL RESPONDENTE
NEUTRALE HOUDING	1 (4%)	3 (14%)
BESKOU DIT AS 'N VERMORSING VAN TYD	1 (4%)	6 (27%)
BESKOU DIT AS NIE BELANGRIK	1 (4%)	1 (4%)
BESKOU DIT AS BAIE BELANGRIK	12 (55%)	7 (32%)
ERVAAR DIT AS TE GE-KOMPLISEERD	5 (24%)	3 (14%)
ANDER: (GEMENGDE GEVOELENS TUSSEN PERSONEEL)	2 (9%)	2 (9%)
*TOTAAL	22 N = 19	22 N = 21

*(SOMMIGE RESPONDENTE HET MEERVOUDIGE KEUSES GEMAAK)

Uit tabel 5.15 kan daar gesien word dat die meeste respondente (12) (55%) verbonde aan 'n privaat welsynsorganisasie, aangedui het dat hulle die formulering van diensvoorstelle as baie belangrik beskou.

Die feit dat die formulering van diensvoorstelle vir privaat welsynsorganisasies hoofsaaklik te doen het met die verkryging van fondse van owerheidsweë, kan 'n moontlike verklaring wees vir die positiewe ingesteldheid van privaat welsynsorganisasies ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle.

Ten opsigte van die gegewens uit tabel 5.15 blyk dit ook insiggewend te wees dat sekere respondente (8) (38%) vanuit beide die privaat welsynsorganisasies en die staatsdiens, aangedui het dat die formulering van diensvoorstelle as te gekompliseerd ervaar word. Dit blyk dus dat die formaat waarvolgens diensvoorstelle geformuleer word nie vir alle gebruikers (maatskaplikewerk-personeel en bestuurders) ewe eenvoudig is nie.

Met betrekking tot die ingesteldheid van personeel/bestuurslede ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle, dui die bevindings daarop dat maatskaplikewerk-bestuurders en personeel verbonde aan 'n privaat welsynsorganisasie 'n meer positiewe ingesteldheid daarteenoor openbaar as diegene verbonde aan die staatsdiens.

5.5.6 Formulerings van diensvoorstelle as deel van die instansies se oorhoofse beplanning

Respondente was in hierdie verband gevra om aan te dui in watter mate word die formulering van diensvoorstelle as deel van hul instansies se oorhoofse beplanning beskou. Die terugvoering van die respondente word in die volgende tabel 5.16 weergegee.

TABEL 5.16 - DIENSVOORSTELLE AS DEEL VAN DIE INSTANSIE SE OORHOOFSE BEPLANNING

VORM DIENSVOORSTELLE DEEL VAN DIE INSTANSIE SE OORHOOFSE BEPLANNING	AANTAL RE- SPONDENTE	%
GLAD NIE	0	0%
IN 'N MATE	13	33%
IN 'N GROOT MATE	26	67%
*TOTAAL	39	100%

N = 40**(*Een respondent het nie die vraag beantwoord nie)**

Dit word duidelik geïllustreer dat die meeste respondente (26) (67%) die formulering van diensvoorstelle in 'n groot mate as deel van hul oorhoofse beplanning beskou. Hul motivering daarvoor was as volg:-

- ♦ "Finansiering hang grootliks af van die diensprogram/diensvoorstel;"
- ♦ "Diensvoorstel is 'n weergawe van die beplanning van dienslewering waarsonder laasgenoemde nie sinvol kan realiseer nie;"
- ♦ "Diensvoorstelle is waaroor die uitvoering van dienste gaan – dit gaan bepaal of die doel bereik is;"
- ♦ "Diensvoorstel word as belangrike hulpmiddel vir organisasie se dienslewering beskou;" en
- ♦ "Diensvoorstel dra by tot organisasie se doelwitte wat kulmineer in aksieplanne gekoppel aan tydskele wat deurlopend gemonitor en geëvalueer word."

Bogenoemde bevinding is in ooreenstemming met die mening van Kettner *et al.* (1991:98) dat die beplanning en organisering van elke diensleweringprogram in ooreenstemming met die oorhoofse en totale doelstellings van die instansies moet wees, aangesien die programdoelstellings en doelwitte beïnvloed word deur die instansie se missie-stelling.

Verder toon tabel 5.16 dat slegs 13 respondente (33%) gemeld het dat die formulering van diensvoorstelle slegs in 'n mate deel is van hul instansie se oorhoofse beplanning. Die betrokke respondente se motivering vir hul antwoord het grotendeels van mekaar

verskil, aangesien een respondent gemeld het van die politieke invloede, asook die behoefte in die gemeenskap en 'n ander het gemeld dat strategiese beplanning as deel van hul instansie se oorhoofse beplanning beskou word. Ten spyte van hierdie minderheidsrespons, kan volstaan word met die bevinding dat die meerderheid welsynsinstansies die formulering van diensvoorstelle in 'n groot mate as deel van hul instansie se oorhoofse beplanning beskou.

5.5.7 Die gebruik van strategiese beplanning en die mate waarin dit die formulering van diensvoorstelle kan beïnvloed

Uit die literatuur (Fox *et al.*, 1991:223; Kroon, 1996:136; Steiner *et al.*, 1994:90-92 en Menefee, 1997:2) is dit duidelik dat strategiese beplanning belangrik is vir die funksionering van 'n organisasie aangesien dit bestuurders in staat stel om aanpassings binne hul organisasie te maak wat in lyn is met die veranderende omgewing. Respondente is gevolglik gevra om hul mening te gee oor die mate waarin die gebruik van strategiese beplanning die formulering van diensvoorstelle kan beïnvloed. Tabel 5.17 weerspieël die respons in hierdie verband.

TABEL 5.17 – STRATEGIESE BEPLANNING EN DIE BEÏNVLOEDING VAN DIENSVOORSTELLE

MATE VAN BEÏNVLOEDING	AANTAL RESPONDENTE	%
DEURSLAGGEWEND	20	50%
BEPALEND	18	45%
MINDER BELANGRIK	2	5%
NIE BELANGRIK	0	0%
ONSEKER	0	0%
TOTAAL	40	100%

N = 40

Tabel 5.17 vertoon dat die meerderheid respondente (38) (95%) van mening is dat die gebruik van strategiese beplanning 'n bepalende tot deurslaggewende invloed sal hê op die formulering van diensvoorstelle. Aangesien diensvoorstelle of besigheidplanne 'n beplannings-instrument is waarvolgens welsynsinstansies hul dienslewering volledig beplan, implementeer, bestuur en monitor, behoort die formulering daarvan realisties en in aanpassing met die veranderde omgewing te wees. Dit wil sê die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne moet in verband gebring word met 'n instansiese strategiese plan. Hierdie betrokke resultate toon dus dat die meerderheid maatskaplikewerk-bestuurders strategiese beplanning as baie belangrik ag vir beplanning van hul instansiese dienslewering.

5.5.8 Voorafgaan van die formulering van diensvoorstelle met die toepassing van strategiese beplanning

Schofield (1996:111) is van mening dat die formulering van besigheidsplanne deel vorm van die drieledige beplanningsstelsel, wat begin met strategiese beplanning, gevolg deur besigheidsplanne en eindig met operasionele beplanning. Aangesien besigheidsplanne soos gedefinieer deur die Departement van Welsyn (1998:57) dieselfde doel dien as diensvoorstelle, word die beplanningsstelsel soos deur Schofield (1996:111) omskryf, ook deur die navorser ondersteun.

Die respondente was in die lig van bogenoemde bespreking versoek om aan te dui wat hul mening is ten opsigte van die voorafgaan van diensvoorstelle met strategiese beplanning.

TABEL 5.18 – FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE EN DIE VOORAF TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING.

MATE WAARIN VOORAFGE- GAAN WORD	AANTAL RESPONDENTE	%
GLAD NIE	1	2.5%
SOMS	13	32.5%
ALTYD	25	62.5%
ONSEKER	1	2.5%
TOTAAL	40	100%

N = 40

Die gegewe resultate toon dat die meerderheid respondente (25) (62.5%) van mening is dat die formulering van diensvoorstelle altyd voorafgegaan moet word deur strategiese beplanning.

Hul redes daarvoor was grotendeels die volgende:-

- ♦ "Strategiese beplanning baan die weg en gee duidelike riglyne hoe die diensvoorstelle geformuleer moet word;"
- ♦ "Gee geleentheid vir bestuur om onmiddellik in te skakel by die inhoud van diensvoorstel;"
- ♦ "Dit gee die breë riglyne vir die detail van die beplande aktiwiteite van die diensvoorstel;"
- ♦ "Strategiese beplanning sal die opstel van diensvoorstelle vergemaklik."

Hierdie bevinding blyk dus in ooreenstemming te wees met die mening van Schofield (1996:111) dat die formulering van besigheidsplanne, (diensvoorstelle) voorafgegaan moet word deur strategiese beplanning.

'n Noemenswaardige hoeveelheid respondente (32.5%) het aangedui dat die formulering van diensvoorstelle soms voorafgegaan moet word deur die toepassing van strategiese beplanning. Die redes wat die betrokke respondente hoofsaaklik aangevoer het, hou verband met hoe gereeld strategiese beplanning uitgevoer moet word, naamlik dat indien strategiese beplanning drie tot vyfjaarliks plaasvind, dit nie nodig is om met die jaarlikse formuleringsiklus van diensvoorstelle eers vooraf strategiese beplanning toe te pas nie.

Dit blyk egter vanuit hierdie respondente se motivering dat hulle in beginsel saamstem dat die formulering van diensvoorstelle voorafgegaan moet word deur die gebruik van strategiese beplanning, maar dat die tydskaal waarvolgens dit gedoen moet word onderhewig is aan verandering.

5.5.9 Aanwending van strategiese beplanning en die ingesteldheid van personeel/bestuurslede teenoor die formulering en implementering van diensvoorstelle

Verskeie skrywers, onder andere (Fox *et al* 1991; Kroon, 1996:136 en Stoner, 1982:103) het aangetoon dat die toepassing van strategiese beplanning die moraal of ingesteldheid van personeel en/of bestuurslede sal help verbeter.

Strategiese beplanning, as voorafgaande instrument vir die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne, stimuleer die ontwikkeling van realistiese doelwitte wat dien as kragtige motivering van mense. Verder verhoog dit kommunikasie, koördinasie en deelname in die organisasie. Dit wil sê strategiese beplanning waarby alle rolspelers betrokke moet wees, behoort dus 'n nuwe dimensie aan die formulering en implementering van diensvoorstelle (diensplanne) of besigheidsplanne te verleen, wat dan weer regstreeks die ingesteldheid van veral personeelle daarteenoor direk sal raak.

Die resultate met betrekking tot hierdie aangeleentheid word vervolgens in tabel 5.19 geïllustreer en kortliks bespreek.

TABEL 5.19 STRATEGIESE BEPLANNING EN DIE INGESTELDHEID TEENoor DIE FORMULERING EN IMPLEMENTERING VAN DIENSVOORSTELLE

	PRIVAATWELSYNS- ORGANISASIES	STAATSDIENS
MENING VAN RESPONDENTE	AANTAL RESPONDENTE	AANTAL RE- SPONDENTE
GLAD NIE	1 (5%)	0 (0%)
IN 'N MATE	3 (16%)	9 (50%)
IN 'N GROOT MATE	14 (74%)	8 (44%)
ONSEKER	1 (5%)	1 (6%)
*TOTAAL	19 N = 19	18 N = 21

N = 40

***(DRIE RESPONDENTE VERBONDE AAN DIE STAATSDIENS HET NIE DIE SPESIFIEKE VRAAG BEANTWOORD NIE)**

Die resultate in tabel 5.19 toon dat die meerderheid respondente (14) (74%) verbonde aan die privaat welsynsorganisasie aangedui het dat die toepassing van strategiese beplanning wel 'n positiewe invloed sal hê op die ingesteldheid van personeel. Hierdie bevinding bevestig die inligting soos uit die literatuur aangehaal, (Fox *et al*, 1991; Kroon, 1996:136 en Stoner, 1982:103), naamlik dat die proses van strategiese beplanning kan bydrae dat die moraal of ingesteldheid van personeel en/of bestuurslede verbeter.

In teenstelling met bogenoemde resultaat blyk daar egter nie algehele eenstemmigheid te wees by die respondente verbonde aan die staatsdiens nie, aangesien agt respondente (44%) aangedui het dat dit in 'n groot mate 'n invloed sal hê en nege respondente (50%) is van mening dat dit slegs in 'n mate 'n bydrae sal lewer. Hierdie bevinding kan egter in verband gebring word met 'n vorige bevinding (soos verduidelik by paragraaf 5.5.5) dat respondente verbonde aan die staatsdiens die formulering van diensvoorstelle as minder belangrik beskou. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat selfs die voorafgaande gebruik van strategiese beplanning nie noodwendig die personeel verbonde aan die staatsdiens se ingesteldheid met betrekking tot diensvoorstelle positief sal beïnvloed nie.

5.6 SAMEVATTING

In hierdie betrokke ondersoek is ses welsynskantore verbonde aan die staatsdiens en tien privaat welsynsorganisasies betrek. Die respondente wat by hierdie navorsingstudie betrek is, is almal maatskaplikewerk-bestuurders op die top-of middelbestuursvlak van hul onderskeie instansies. Die bevindings wat gemaak is hou hoofsaaklik verband met drie aspekte: die toepassing van maatskaplikewerk-bestuur; die benutting van strategiese beplanning en die gebruik van diensvoorstelle.

Met betrekking tot die eerste aangeleentheid, naamlik maatskaplikewerk-bestuur, is hoofsaaklik bevind dat maatskaplikewerk-bestuurders die korrekte beskouing het ten opsigte van die noodsaaklikheid van die toepassing van maatskaplikewerk-bestuur. Verder word dit ook tot 'n groot mate binne hul organisasie verband toegepas en hulle beskou dit ook as noodsaaklik vir die bereiking van hul instansie se doelstellings.

In verband met die tweede aangeleentheid wat verwys na strategiese beplanning, is daar verskeie interessante bevindings gemaak. Daar is bevind dat die meeste maatskaplikewerk-bestuurders wel oor die teoretiese kennis van strategiese beplanning beskik, en die vaardigheid het om dit toe te pas. Daar is ook bevind dat strategiese beplanning wel binne die privaat welsynsorganisasies en die betrokke staatsdiensinstellings toegepas word, maar die mate waarin dit toegepas word verskil. Dit blyk ook dat die meerderheid van die instansies se personeel by die strategiese beplanningsproses betrek word, en die bestuurskomitees word ook betrek ten opsigte van die privaat welsynsorganisasies.

Verder is bevind dat strategiese beplanning vir die meerderheid welsynsorganisasies deurslaggewend is ten opsigte van hul voortbestaan, maar die mate waarin sekere fasette 'n invloed sal hê op hul instansies se voortbestaan blyk wisselvallig en verwarrend te wees. Maatskaplikewerk-bestuurders, betrokke by die ondersoek, is egter daarmee eens dat strategiese beplanning wel 'n noemenswaardige bydrae sal lewer tot 'n meer effektiewe en doeltreffende diens.

Die derde en laaste aangeleentheid van die betrokke ondersoek hou verband met die formulering van diensvoorstelle. Daar is bevind dat sommige maatskaplikewerk-bestuurders probleme ervaar met die formulering en implementering van diensvoorstelle, maar ander ervaar geen probleme nie. Verder is ook bevind dat die algemene ingesteldheid teenoor diensvoorstelle binne die betrokke welsynsinansies (privaat welsynsinansies teenoor staatsdiensinstellings) van mekaar verskil.

Die resultate van die betrokke ondersoek het ook bevestig dat maatskaplikewerk-bestuurders 'n positiewe verband sien tussen die toepassing van strategiese beplanning en die formulering van diensvoorstelle.

Ten slotte is dit ook bevestig dat die formulering van diensvoorstelle wel voorafgegaan moet word met die toepassing van strategiese beplanning.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Die oorhoofse doel van hierdie studie was om riglyne neer te lê waarvolgens maatskaplikewerk-bestuurders strategiese beplanning kan benut met die oog op die formulering van diensvoorstelle of diensplanne en/of besigheidsplanne.

Vervolgens sal die gevolgtrekkings en aanbevelings op grond van die resultate van die ondersoek weergegee word. Die gevolgtrekkings word in vier afdelings aangebied, naamlik: identifiserende besonderhede van maatskaplikewerk- bestuurders; maatskaplikewerk-bestuur binne welsynsinstitusies; die benutting van strategiese beplanning; en die formulering van diensvoorstelle.

6.2 IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

Vervolgens word die gevolgtrekkings met betrekking tot bestuursopleiding, en wyse waarvolgens die betrokke opleidingsessie deurloop is, bespreek: -

6.2.1 Bestuursopleiding

Ten opsigte van bestuursopleiding is bevind dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders wat top of middelvlakbestuursposisies beklee, nog nie enige bestuursopleidingskursus deurloop het nie. Die afleiding kan dus gemaak word dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders bestuursleiding gee sonder die nodige bestuursopleiding. Hierdie situasie kan geïnterpreteer word as 'n onaanvaarbare praktyk, daar Jenkins (1988: 48) en Pieterse (1994: 294) die belangrikheid beklemtoon dat bestuurders opgelei moet word om hul bestuurstake doeltreffend uit te voer. Dit blyk dus dat daar 'n behoefte is aan bestuursopleiding vir maatskaplikewerk-bestuurders wat werkzaam is by privaat welsynsinstitusies en staatswelsynsinstitusies.

6.2.2 Wyse waarvolgens die bestuursopleiding geskied het.

Die empiriese studie het aangedui dat die meerderheid maatskaplikewerk-bestuurders hul bestuursopleiding deur middel van 'n indiensopleidingsprogram ontvang het. Dit beteken dat die meeste werkgewers wel spesifieke opleidingsprogramme in plek het om hul top en middelvlak bestuurders met die nodige kennis toe te rus om hulle in staat te stel om meer doeltreffend leiding te kan gee ten opsigte van take en opdragte. Daar is ook bevind dat bestuursopleiding nie noodwendig deel was van verskeie maatskaplikewerk-bestuurders se voorgaande opleiding nie. Hieruit kan afgelei word dat opleiding in maatskaplikewerk-bestuur by sommige tersiêre inrigtings, waar maatskaplike werkers opgelei word, nie as gespesialiseerde rigting beskou word nie. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat voorgaande opleiding in maatskaplikewerk-bestuur slegs 'n konseptuele grondslag bied vir moontlike verdere gespesialiseerde opleiding, en dat voorgaande maatskaplikewerk-studente dus steeds verdere blootstelling moet kry ten opsigte van bestuursopleiding, ten einde hul kennis uit te brei en hul bestuursvaardighede te ontwikkel.

6.3 *MAATSKAPLIKWERK- BESTUUR BINNE WELSYNSINSTANSIES*

Vervolgens word die gevolgtrekkings ten opsigte van die komponente van maatskaplikewerk-bestuur, en die beïnvloeding van politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge op welsynsinstitusies se bestuur en funksionering weergegee.

6.3.1 Komponente van maatskaplikewerk- bestuur

Ten opsigte van die toepassing van die vier komponente van maatskaplikewerk-bestuur nl. beplanning, organisering, aktivering en evaluering is bevind dat al die komponente nie tot uitvoering gebring word binne die betrokke welsynsinstitusies nie.

Dit blyk dus dat nie alle maatskaplikewerk-bestuurders die belangrikheid en noodsaaklikheid van die toepassing van bogenoemde komponente met betrekking tot die bereiking van hul institusies se doelstellings en doelwitte, besef nie en/of nie oor die vaardigheid beskik om dit tot uitvoering te bring nie. Verder sien hulle ook nie die komponente as deel van 'n aaneenlopende proses nie. Dit kan dus aanvaar word dat daar ten opsigte van die toepassing van die komponente van maatskaplikewerk-bestuur sekere leerbehoefte by sommige maatskaplikewerk-

bestuurders aanwesig is, en dit behoort deur middel van 'n voortgesette indiensopleiding aangespreek te word.

6.3.2 Invloed van politieke, ekonomiese, kulturele, tegnologiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge op welsynsinstansies se bestuur en funksionering

Daar is bevind dat veral politieke-, ekonomiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge 'n merkwaardige invloed op instansies se bestuur en funksionering gehad het. Daar kan dus afgelei word dat welsynsinstansies die afgelope jare blootgestel was aan voortdurende veranderinge, veral vanuit die eksterne omgewing. Gevolglik blyk dit dus voor-die-handliggend te wees dat die betrokke instansies sekere aanpassings moes maak en daarmee moet voortgaan ten einde hul voortbestaan en vooruitgang te verseker. In hierdie verband is die toepassing van strategiese beplanning belangrik, aangesien dit volgens, Mercer (1991:18) die bestuursinstrument is waarvolgens die veranderingsproses bestuur moet word.

6.4 DIE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BEPLANNING

Die gevolgtrekkings met betrekking tot die toepassing van strategiese beplanning word vervolgens binne die raamwerk van die onderstaande aspekte bespreek.

6.4.1 Teoretiese kennis van strategiese beplanning

Daar is bevind dat die meerderheid maatskaplikewerk-bestuurders wel oor teoretiese kennis van strategiese beplanning beskik en die meerderheid respondente het hulle kennis deur middel van 'n indiensopleidingsprogram verkry. Laasgenoemde beteken dat werkgewers die belangrikheid en noodsaaklikheid van strategiese beplanning besef en gevolglik 'n doelbewuste poging aanwend om hul maatskaplikewerk-bestuurders toe te rus om die gemelde bestuursinstrument (management tool) te benut. Dit blyk dus dat indiensopleidingsprogramme geïnisieer deur die werkgewer 'n positiewe bydrae lewer tot maatskaplikewerk-bestuurders se kennis van strategiese beplanning, en gevolglik behoort alle werkgewers deur middel van indiensopleidingsprogramme hul maatskaplikewerk-bestuurders se kennis van strategiese beplanning aan te vul en uit te brei, aangesien selfs die teorie met betrekking tot strategiese beplanning ook aan verandering onderworpe is.

6.4.2 Vaardigheid met betrekking tot die toepassing van strategiese beplanning

Die meerderheid maatskaplikewerk-bestuurders het aangedui dat hulle wel oor die vaardigheid beskik om strategiese beplanning toe te pas. Hieruit kan afgelei word dat maatskaplikewerk-bestuurders tot 'n groot mate wel toegerus is om strategiese beplanning, as bestuursinstrument (management tool) aan te wend. Dit blyk egter noodsaaklik te wees dat alle maatskaplikewerk-bestuurders vaardig genoeg moet wees om strategiese beplanning te doen, aangesien die suksesvolle toepassing van strategiese beplanning afhanklik is van alle maatskaplikewerk-bestuurders se kundige bydrae. In hierdie verband is bevind dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders, spesifiek middelvlak-bestuur, veral binne die staatsdiens nie oor die vaardigheid beskik om strategiese beplanning toe te pas nie. Dit blyk dus dat sekere middelvlak-bestuurders binne staatsdiensinstellings onderrig moet ontvang rakende die toepassing van strategiese beplanning. Hierdie gevolgtrekking blyk in ooreenstemming te wees met die navorsingsresultate van Odendaal (1994:23), nl. dat middelvlak-bestuurders binne die staatsdiens tot 'n groot mate onseker is oor die korrekte toepassing van strategiese beplanning.

6.4.3 Benutting van strategiese beplanning binne welsynsinstitusies

Ten opsigte van die praktiese toepassing van strategiese beplanning binne die onderskeie institusies (staat en privaat welsynsinstitusies), is bevind dat dit tot 'n groot mate wel gedoen word. Dit beteken dat die onderskeie staatsdiensinstellings en privaat welsynsinstitusies die belangrikheid van strategiese beplanning besef aangesien hulle dit tot uitvoering bring. Daar is egter nie bepaal hoe lank die betrokke institusies reeds strategiese beplanning doen nie en gevolglik blyk dit 'n behoefte te wees vir verdere navorsing, omdat die gemelde aspek belangrik is in die evaluering van die sukses van die welsynsinstitusies nadat hulle begin het om strategiese beplanning toe te pas.

6.4.4 Frekwensie waarvolgens strategiese beplanning gedoen word.

Die empiriese studie het aangedui dat welsynsinstitusies verskil ten opsigte van die frekwensie waarvolgens strategiese beplanning gedoen word. Die meerderheid het gemeld dat dit jaarliks gedoen word. Daar kan dus afgelei word dat welsynsinstitusies nie eenstemmig is ten opsigte van hoe gereeld strategiese beplanning gedoen moet word nie, maar dat daar grotendeels 'n behoefte is om dit jaarliks te doen.

Die mening van Schofield in Osborne (1996:116) en Menefee (1997:3) is egter dat strategiese beplanning elke drie tot vyf jaar gedoen moet word, aangesien dit as langtermynbeplanning beskou word. Dit blyk egter dat welsynsinstanties binne die Suid-Afrikaanse konteks 'n behoefte ervaar om dit jaarliks te doen, en dit kan moontlik toegeskryf word aan die . gedurige veranderinge waaraan welsynsinstanties blootgestel word, onder andere, die voortdurende verandering van die formaat volgens aansoek gedoen moet word om staatsubsidie.

Hierdie situasie genoodsaak ook dat aan welsynsinstanties riglyne voorsien word, waarvolgens strategiese beplanning met ander beplanningstipe geïntegreer moet word.

6.4.5 Betrokkenheid van bestuurskomitees by die proses van strategiese beplanning.

Die welsynsorganisasies het hoofsaaklik aangedui dat hul onderskeie bestuurskomitees wel by die proses van strategiese beplanning betrek word.

Dit blyk dus dat die meerderheid welsynsorganisasies die betrokkenheid van hul organisasie se beheerstruktuur as deurslaggewend vir die suksesvolle toepassing van strategiese beplanning beskou. Gevolglik kan aanvaar word dat welsynsorganisasies wat strategiese beplanning suksesvol wil toepas moet hul onderskeie beheerstrukture by die strategiese beplanningsproses betrek.

6.4.6 Bydrae van strategiese beplanning met die oog op die lewering van 'n meer effektiewe en doeltreffende diens.

'n Belangrike bevinding wat gemaak is, is dat maatskaplikewerk-bestuurders saamstem met die feit dat die uitvoering van strategiese beplanning sal bydrae dat hul instansie 'n meer effektiewe en doeltreffende diens sal lewer. Die gevolgtrekking wat dus gemaak kan word, is dat maatskaplikewerk-bestuurders die voordele van strategiese beplanning, in soverre dit hul instansies se dienslewering positief sal beïnvloed, besef en erken. Dit blyk egter belangrik te wees dat hierdie mening van maatskaplikewerk-bestuurders verder nagevors moet word ten einde te bepaal of die gebruik van strategiese beplanning wel 'n bydrae gelewer het tot 'n meer effektiewe en doeltreffende welsynsdiens.

6.5 FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE

Die programbeplanningsformaat wat tans bekend staan as diensvoorstelle is in die lig van die staat se nuwe welsynsfinansieringsbeleid, in die proses om te verander. Melding is reeds in die literatuurstudie gemaak van die moontlikheid dat welsynsorganisasies voortaan diensplanne in plaas van diensvoorstelle vir hul aansoek om staatsubsidie sal moet indien. Die gevolgtrekkings met betrekking tot hierdie aangeleentheid word vervolgens weergegee.

6.5.1 Faktore wat 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte

Met betrekking tot die faktore wat 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte, is hoofsaaklik bevind dat met 'n enkele uitsondering, die belangrikste faktore wel as bepalend gereken word gedurende die beplanningsproses van diensleweringprogramme en projekte. Daar kan dus afgelei word dat maatskaplikewerk-bestuurders tot 'n groot mate realisties is tydens die beplanning van programme en projekte, maar dat slegs een bepaalde tekortkoming geïdentifiseer is, nl die inagneming van beskikbare menslike hulpbronne as belangrike faktor by die oorweging en beplanning van programme.

Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders wel daartoe instaat is om die belangrikste faktore in berekening te bring met die oorweging en beplanning van programme en projekte, maar dat die beskikbaarheid van menslike hulpbronne nie genoegsaam deur maatskaplikewerk-bestuurders by die beplanningsproses in aanmerking geneem word nie.

6.5.2 Probleme rakende die formulering en implementering van diensvoorstelle

Die navorsingsresultate het aangedui dat verskeie maatskaplikewerk-bestuurders sowel as maatskaplikewerk-personeel wat werksaam is by die betrokke staatwelsynsinstellings bepaalde probleme ervaar met die formulering van diensvoorstelle, terwyl diegene wat in diens is by privaat welsynsorganisasies geen noemenswaardige probleme ervaar nie. Daar is wel bevind dat sekere maatskaplikewerk-bestuurders verbonde aan die privaat welsynsorganisasies wel soms probleme ervaar ten opsigte van die implementering van diensvoorstelle, omdat finansiële hulpbronne nie altyd voldoende is om die vooropgestelde

beplanning uit te voer nie. Uit bogenoemde bevindings kan dus afgelei word dat maatskaplikewerk-bestuurders en maatskaplikewerk-personeel in diens van die spesifieke staatswelsynsinstellings as gevolg van bepaalde probleme minder positief ingestel is ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle as diegene werksaam by privaat welsynsorganisasies. Die gebrek aan nie-voldoende finansiële hulpbronne bring egter mee dat maatskaplikewerk-bestuurders in diens van privaat welsynsorganisasies minder positief is ten opsigte van dië beplanning wat hulle gedoen het volgens die diensvoorstel riglyn, aangesien dit nie altyd tot uitvoering gebring kan word nie.

Dit blyk dus dat maatskaplikewerk-bestuurders werksaam by staatwelsynsinstellings 'n behoefte ervaar dat 'n ander beplanningsriglyn of formaat vir hul eiesoortige situasie ontwerp moet word en afsonderlik deur hulle gebruik word. Vervolgens behoort maatskaplikewerk-bestuurders en maatskaplikewerk-personeel (met inagneming van finansiële beperkings) meer positief te wees ten opsigte van die beplanning van hul dienslewering.

Verder is ook bevind dat die formulering van diensvoorstelle deur maatskaplikewerk-personeel en maatskaplikewerk-bestuurders soms as te gekompliseerd ervaar word. Die gevolgtrekking is dus dat die riglyn waarvolgens welsynsinstanties hul dienste moet beplan en welsynsorganisasies aansoek moet doen vir staatsfinansiering nie altyd eenvoudig genoeg is nie. Daar behoort dus voorsorg getref te word dat die spesifieke beplanningsriglyn eenvoudig genoeg is vir die effektiewe en doeltreffende gebruik deur alle rolspelers.

6.5.3 Verband tussen die toepassing van strategiese beplanning en die formulering van diensvoorstelle

Met betrekking tot die verband tussen die formulering van diensvoorstelle en die toepassing van strategiese beplanning is bevind dat maatskaplikewerk-bestuurders van mening is dat die toepassing van strategiese beplanning wel die formulering van die diensvoorstelle, sowel as die ingesteldheid van personeel daarteenoor, positief sal beïnvloed. Verder is bevind dat maatskaplikewerk-bestuurders hoofsaaklik daarmee eens is, dat die formulering van die diensvoorstelle voorafgegaan moet word met strategiese beplanning.

Bogenoemde bevinding dui daarop dat maatskaplikewerk-bestuurders voldoende insig ten opsigte van die waarde en voordele van strategiese beplanning openbaar. Die feit dat maatskaplikewerk-bestuurders dit ondersteun is, dat die formulering van diensvoorstelle voorafgegaan moet word met strategiese beplanning skep 'n

geleentheid om riglyne neer te lê waarvolgens die drieledige beplanningsisteem, wat begin met strategiese beplanning en eindig met operasionele beplanning, prakties tot uitvoering gebring kan word.

6.6 AANBEVELINGS

Na aanleiding van die voorafgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gemaak.

6.6.1 Alle maatskaplikewerk-bestuurders moet bestuursopleiding ontvang alvorens hulle in bestuursposisies aangestel word. Tersêre inrigtings wat opleiding bied aan maatskaplike werkers behoort in hierdie verband die voldoende bydrae te lewer:

1. Voorgraadse studente moet meer blootgestel word aan die maatskaplikewerk-bestuursveld, deurdat hulle as deel van hul praktiese opleiding vir 'n spesifieke tydperk saam met 'n maatskaplikewerk-bestuurder sekere bestuurstake moet behartig.
2. Kort kursusse moet aangebied word sodat maatskaplikewerk-bestuurders op 'n voortgesette basis bestuursopleiding ontvang, veral ten opsigte van die nuwe bestuurstegnieke-en instrumente; onder andere strategiese beplanning, en strategiese bestuur.

6.6.2 Maatskaplikewerk-bestuurders moet gereeld gestimuleer word met die oog op die ontwikkeling van sekere bestuursvaardighede, onder andere die toepassing van die bestuurskomponente (beplanning, organisering, aktivering en evaluering), asook die benutting van strategiese beplanning. Dit kan hoofsaaklik geskied deur:

1. Gereelde indiensopleiding en ontwikkelingsprogramme geïmplementeer deur die werkgewer.
2. Gereelde blootstelling aan die praktiese toepassing van strategiese beplanning. In hierdie verband moet daar binne die welsynsinsettings van die staatsdiens veral gefokus word op die maatskaplikewerk -middelvlakbestuurders. Dit impliseer gebruik van deelnemende besluitneming.

6.6.3 Die diensvoorstel formaat of enige ander toekomstige riglyn of formaat vir die doel om welsynsdienste te beplan se gebruik moet bevorder word deurdat:

1. Die formaat minder gekompliseerd moet wees, maar wel redelik eenvoudig en verstaanbaar vir enige maatskaplike werker, maatskaplikewerk-bestuurders en ander rolspelers, onder andere bestuurskomiteelede.
2. Dat staatswelsynsin stellings 'n ander formaat gebruik as die privaat welsynsorganisasies, as gevolg van die eiesoortige finansierings omstandighede aanwesig by beide instansies.

6.6.4 Die voorafgaan van die formulering van diensvoorstelle of diensplanne of besigheidsplanne met strategiese beplanning, kan aan die hand van die volgende riglyne gedoen word:

1. Begin met die proses van strategiese beplanning, wat beskou word as langtermynbeplanning, en kan gevolglik elke drie tot vyf jaar gedoen word. Die evaluering van die instansie se strategiese plan moet egter jaarliks geskied. Die strategiese plan moet dien as die instansie se oorhoofse plan, en sal die missie, visie en oorhoofse doelstellings van die instansie uiteensit. Die rolspelers wat by hierdie beplanningsproses betrek moet word is as volg:
 - (a) Professionele en administratiewe personeel;
 - (b) Top, middel en laervlak maatskaplikewerk-bestuurders;
 - (c) Bestuurskomiteelede verbonde aan privaat welsynsorganisasies; en
 - (d) Enige ander belangrike rolspeler wat 'n deurslaggewende invloed kan hê op die funksionering en voortbestaan van die betrokke welsynsin stansie.
2. Voortspruitend uit bogenoemde beplanning moet instansies hul besigheidsplanne of diensplanne formuleer. Hierdie beplanning kan gekoppel word aan 'n spesifieke finansiële jaar. Die betrokke besigheidsplan of diensplan moet geformuleer word aan die hand van die gestandaardiseerde formaat, byvoorbeeld 'n formaat wat vooraf deur Nasionale en/of Provinsiale welsynsdepartement se hoofkantoor goedgekeur is. Die formaat vir gebruik deur staatswelsynsin stansies moet verkieslik nie dieselfde wees as die formaat wat deur privaat welsynsorganisasies gebruik word nie, aangesien die betrokke instansies se eiesoortige omstandighede dit noodsaak. Hierdie spesifieke beplanning moet ook 'n finansiële begroting insluit en daar moet byvoorbeeld aan elke projek en program 'n finansiële waarde toegeken word.

3. Bogenoemde beplanning moet dan opgevolg word met die formulering van operasionele planne. Hiervolgens moet elke individuele maatskaplike werker en maatskaplikewerk-bestuurder 'n plan formuleer waarvolgens daar uitvoering gegee gaan word aan die betrokke instansies se besigheidsplan of diensplan en strategiese plan.
Die gemelde beplanningsriglyn moet egter nie rigied toegepas word nie, maar kan aangepas word na gelang van die betrokke welsynsinansies se eiesoortige omstandighede.

6.6.5 Verdere navorsing moet ten opsigte van die benutting van strategiese beplanning gedoen word, en daar moet veral gefokus word op die volgende:

1. Die invloed wat die toepassing van strategiese beplanning gehad het op die instansie se algehele funksionering en dienslewering. Hiermee saam moet ook bepaal word hoe lank reeds (sedert watter tydperk) doen welsynsinansies strategiese beplanning.

BRONNELYS

- Abels, P & Murphy, M J 1981. **Administration in human services – a normative systems approach.** Englewood Cliffs: Prentice – Hall, Inc.
- African National Congress. 1994. **The reconstruction and development program – A policy framework.** Johannesburg: Umanyano Publications.
- Arkava, M L & Lane, T A 1983. **Beginning social work research.** Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Au Choir-fai 1994. The status of theory and knowledge development in social welfare administration. **Administration in Social work**, 18(3):27-53.
- Austin, M J & Skelding, AH & Smith, P L 1977. **Delivering human services – an introductory programmed text.** New York; Harper & Row, Publishers
- Austin, M. J. 1981. **Supervisory management for the human services.** New Jersey: Prentice-Hall
- Austin, M D 1989. The human service executive. **Administration in social work**, 13(3/4): 13-35.
- Babbie, E. 1991. **The practice of social research** 7th ed. Belmont: Wadsworth.
- Beam, H H 1993. **Strategy formulation for general managers.** Kendall: Hunt Publishing Company.
- Billis, D 1992. Planned change in voluntary and government social service agencies. **Administration in Social work**, 16(3/4):29-44.
- Botes, P S 1995. **Aspects of supervision: A guide for the contemporary public manager.** Pretoria: Southern Book Publishers.
- Botha, N J 1971. **Supervisie in maatskaplike werk met besonderhede klem op die partikulêre welsynsorganisasies.** Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. verhandeling)
- Botha, N J 1985. Onderrigmodel vir doeltreffende supervisie. **Maatskaplike Werk/Social Work** 21(4): 239 – 247
- Brody, R 1993. **Effectively managing human service organizations.** Newbury Park: Sage publications Inc.

Cloete, F & Mokgoro, J (ed). 1995. **Public Service: Policies for transformation**. Cape Town: Juta & Company

Cloete, J J N 1993. **Introduction to public administration**. 8th ed. Pretoria: Van Schaik Bpk.

Crow, R T & Odewahn, C A 1987. **Management in human services**. New Jersey: Prentice - Hall.

Coulshed, V 1991. **Management in social work**. Houndmills: Macmillan Education Ltd.

Cronjè, J I 1986. **Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynorganisasies**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (D. Phil verhandeling).

Cronjè, J I 1988. Programbestuur – 'n Totale benadering. **Welsynsfokus**, 23(1):4-11.

Cronjè, J I 1993. Die maatskaplikewerk-bestuurder as integrerende faktor in welsyninstansies. **Maatskaplike werk/Social work**, 21(2):81-99.

De Vos, A 1989. Programme, programontwikkeling en progamevaluering. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 25(2):111-121.

Departement van Gesondheid & Welsyn. Die formulering, evaluering en finansiering van maatskaplike welsynsprogramme/diensprogramme. **Omsendbrief nr 15/1992**.

Departement van Gesondheid & Welsyn. Die oorskakeling na diensprogramme. **Omsendbrief nr 16/1992**. Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Beleid vir die finansiering van ontwikkelingsgerigte maatskaplike welsynsdienste. **Omsendbrief nr 2/1999**. Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Benutting van menslike hulpbronne. **Omsendbrief 20 April 1998**. Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Die evaluering van 1997/98 – resultaat en waardering van 1998/99-diensvoorstelle. **Omsendbrief nr 5 van 1998**. Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Die indiening van evalueringsverslae. **Omsendbrief nr 2 van 1998**. Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Konsepdokument: Policy for the financing of developmental social welfare services. **Omsendbrief 28 Oktober 1998.** Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Kosepdokument: Policy for the financing of developmental social welfare services. **Omsendbrief 25 September 1998.** Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Riglyne vir diensvoorstelle. **Omsendbrief 16 van 1996.** Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Stand van sake betreffende die ontwikkeling van 'n nuwe finansieringsbeleid en reëlins wat vir die 1999/2000 finansiële jaar sal geld. **Omsendbrief nr 1/1999.** Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Vordering met die ontwikkeling van 'n nuwe beleid vir die finansiering van welsynsdienste. **Omsendbrief 7 Januarie 1998.** Kaapstad.

Departement van Maatskaplike Dienste. Wysiging van reëlins ten opsigte van die proses om nuwe programriglyne te ontwerp. **Omsendbrief nr 11/1996.** Kaapstad.

Departement van Welsyn. 'n Nuwe missie vir welsyn in Suid-Afrika. **'n Bylaag oor die konsepwitskrif vir maatskaplike welsyn.** Februarie 1996. Kaapstad.

Department of Welfare 1998. **Draft policy for the financing of developmental social welfare services.** Pretoria.

Department of Welfare 1999. A new welfare financing policy. **Welfare Update,** 5(1):1-7.

Department of Welfare. 1998. Draft policy proposes new guidelines for financing welfare services. **Welfare Update,** 4(2):6-7.

Department of Welfare. 1998. Looking at a transformed welfare service delivery. **Welfare Update,** 4(1):2-3.

Department of Welfare. 1998. Welfare's new D G. **Welfare update,** 4(3):1-8.

Du Toit, D & Van der Waldt 1998. **Public Management: The grassroots of public management.** Cape Town: Juta & Company Ltd.

Edwards, L R & Yankey, J A 1991. **Skills for effective human services management.** Silver Spring, Md: NASW Press.

Edwards, R L & Eadie, D C 1994. Managing growth in the nonprofit and public human service sectors. **Administration in Social Work**, 18(2):107-123.

Financing policy: Developmental social welfare services, notice 463 of 1999. **Government gazette of the Republic of South Africa** 405(198880, 26 March 1999.

Fox, W, Schwella, E & Wissink, H 1991. **Public Management**. Cape Town: Juta & Company.

Goold, M 1997. Institutional advantage: A way into strategic management in not-for-profit organizations. **Long Range Planning**, 30(2):291-293.

Grasso, A J 1994. Management style, job satisfaction and service effectiveness. **Administration in Social Work**, 18(4):89-105.

Haasbroek, J & De Klerk, N 1990. Die toepaslikheid van die beginsels van strategiese bestuur in die openbare sektor. **IPB Joernaal**, 9(3):43-47.

Hellriegel, D & Slocum, J W (jr) 1996. **Management**. Cinatti, Ohio: South Western College Publishing.

Hodge, B J & Anthony, W P 1984. **Organization theory**. Baston: Allyn and Bacon.

Kadushin, A 1992. **Supervision in social work** (3rd ed). New York: Columbia University Press.

Kettner, P M, Moroney R M & Martin, L L 1991. **Designing and managing programs: An effectiveness based approach**. (2nd ed). Newbury Park: Sage Publications .

Knighton, A 1986. **Administration of the human services: A practical workbook for managers**. Michigan: University of Michigan.

Kroon J (reds) 1996. **Algemene Bestuur**. Pretoria: Opvoedkundige uitgewers.

Lassier, R N 1989. **Supervision: A skill building-approach**. Illinois: Irwin Homewood.

Lewis, J A, Lewis, M D & Soufl  e, F (jr) 1991. **Management in human service programs**, (2nd ed). California: Cole Publishing Company.

Lund, F J 1994. A window on welfare: Some results from a study for Government Welfare Departments. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 30(1): 26-42.

- Martine, L 1989. Subsidies for social work in South Africa – Progress and potential. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 25(2):123-129.
- McCarthy, M A 1994. Vrywilligers in die bestuurskomitees van privaat welsynsorganisasies. **Maatskaplike werk/Social work**, 30(4):335-339.
- Mecer, J L 1991. **Strategic planning for public managers**. Westport, CT: Quorum Books.
- Menefee, D 1997. Strategic administration of non-profit human service organizations: A model for executive success in turbulent times. **Administration in Social Work**, 21(2):1-19.
- Menefee, D T & Thompson, J J 1994. Identifying and comparing competencies for social work management: A practice driven approach. **Administration in Social work**, 18(3):1-25.
- Mills, D Q 1994. **The empowerment imperative**. Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.
- Mouton, J & Marais, H C 1989. **Metodologie van die geesteswetenskappe: Basiese begrippe**. Pretoria: R.G.N.
- Nut, P C & Backoff, R W 1992. **Strategic management of public and third sector organisations: A handbook for leaders**. San Francisco, C A: Jossey-Bass Publisher.
- Odendaal, L C 1994. Strategiese beplanning in die openbare sektor. **Publico**, 14(4):22-23.
- Osborne, S P (ed) 1996. **Managing in the voluntary sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organisations**. London: International Thomson Business Press.
- Patti, R J 1983. **Social welfare administration**. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Paul, A & Murphy, M J 1981. **Administration in the human services: A normative system approach**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Pearce, J A & Robinson, R B (jr) 1988. **Strategic management; formulation, implementation and control**, (3rd ed). Richard D Irwin, Inc.
- Pettes, D E 1980. **Staff and student supervision: A task-centered approach**. London: Allen & Unwin.

Pieterse, H C 1994. **Die beroepsmobiliteit van maatskaplike werkers in Suid-Afrika**. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. D. Phil verhandeling.

Pitt, L F 1989. The mission statement and the welfare organization. **Maatskaplike Werk/Social Work**, 25(4):281-285.

Rainey, H G et al. 1976. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**. March/April : 236-237

Ring, P S & Perry, J L. 1985. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**. Vol 10: 276-286.

Robbins, S P 1980. **The administrative process**, (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Schoeman, R M 1988. Evaluering van programme binne gesinsorganisasies. **Welsynsfokus**, 23(1):41-45.

Sheafor, B W; Horejsi, C R & Horejsi, G A 1994. **Techniques and guidelines for social work practice** (3rd ed). London: Allyn & Bacon.

Skidmore, R A 1983. **Social work administration: Dynamic management and human relationships**. New Jersey: Prentice-Hall.

Smit, P J & Cronjè, G J (reds) 1992. **Bestuursbeginsels: 'n Eietydse Suid-Afrikaanse uitgawe**. Kenwyn: Juta & Kie.

Smith, R J 1994. **Strategic management and planning in the public sector**. England: Essex Longman.

Staatsdiensregulasies, no. R. 679. **Staatskoerant van die Republiek van Suid-Afrika** (Regulasieskoerant – no. 6544) 409(20117), 1 Julie 1999:11.

Steiner, J R, Gross, G M & Ruffolo, M R 1994. Strategic planning in non profits: Profit from it. **Administration in Social Work**, 18(2):87-102.

Stoner, J A F 1982. **Management** (2nd ed). Englewood Cliffs; Prentice-Hall Inc.

The Constitution of the Republic of South Africa, no 35 of 1997. **Government gazette of the Republic of South Africa**.

Thornhill, C & Hanekom, GSX 1995. **The public sector manager**. Durban: Butterworths Publishers Ltd.

Vaktaalkomitee vir maatskaplike werk 1995 (hersien uitgawe). **New dictionary of social work / Nuwe woordeboek vir maatskaplike werk**, Kaapstad: CTP Book Printers

Van Baalen, J P J 1997. **Strategiese beplanning in gemeenskaps-ontwikkeling**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (M.A. verhandeling).

Van Brakel, M 1999. **A discussion of the complexities involved when political interference takes preference over logical policy options** – Department of Social Services. Cape Town.

Van der Walddt, G & Du Toit 1997. **Managing for excellence in the public sector**. Cape Town: Juta & Company Ltd.

Weinbach, R W 1994. **The social worker as manager; Theory and Practice** (2nd ed). Needham Heights: Allyn & Bacon.

Wet op Arbeidsverhoudinge, nr. 66 van 1995. **Staatskoerant van die Republiek van Suid-Afrika** 366(16861), 13 Desember 1995:250.

Wheeler, T L & Hunger, J D 1992. **Strategic management and business policy** (4th ed). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.

White Paper for Social Welfare. 1997. **Government Gazette** 386 (181616), October 1997.

White Paper on the reconstruction and development programme. 1994. **Government Gazette** 353 (16085), 23 November 1994, Notice 1954 of 1994.

UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

VRAELYS VIR MAATSKAPLIKEWERK BESTUURDERS IN VRYWILLIGE WELSYNSORGANISASIES EN STAATSWELSYNSDEPARTEMENTE

DOEL: DIE DOEL VAN HIERDIE VRAELYS IS OM DIE BENUTTING VAN STRATEGIESE BEPLANNING MET DIE OOG OP DIE FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE IN WELSYNSINSTANSIES TE BEPAAL.

RIGLYNE VIR VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS:

1. Die verkreeë inligting word streng vertroulik hanteer en respondente hoef nie hul name te verstrek nie.
2. Lees die vrae noukeurig en beantwoord elke vraag volledig asseblief.
(Verkieslik in Afrikaans of Engels)
3. Beantwoord die vrae deur 'n kruisie in die toepaslike blokkie te maak, tensy anders aangedui.

AFDELING A - IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

1. Aard van Welsyns instansie:

Privaat Welsynsorganisasie	Staatsdepartement

2. U posbenaming binne die organisasie:

Asst.-Direkteur	
Hoof Maatskaplike Werker	
Senior Maatskaplike Werker	
Ander:.....	

3. Vorm u deel van die organisasie se bestuurstruktuur?

JA	NEE
-----------	------------

4. Diensjare by huidige organisasie:

5. Het u enige spesifieke bestuurs opleidingskursus deurloop?

JA	NEE
-----------	------------

Indien "JA", dui aan op watter wyse die betrokke opleidingskursus deurloop is.

Deel van voorgraadse opleiding	
Deel van nagraadse opleiding	
Indiensopleiding	
Ander:	

AFDELING B - MAATSKAPLIKE WERK BESTUUR IN ORGANISASIES

1. Spesifiseer watter van die volgende u as noodsaaklike komponente van maatskaplike werk bestuur beskou. (Meervoudige keuses kan gemaak word.)

1. Beplanning (Formulering van doelstellings en doelwitte)	
2. Organisering (Toekenning van menslike-en Finansiële hulpbronne)	
3. Aktivering (Motivering, dissiplinering en Koördinering van personeel)	
4. Beheer/Evaluering (Die bepaling of doelstellings en doelwitte bereik is)	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

2. Dui aan tot watter mate die komponente van bestuur deur u binne die organisasie toegepas word.

KOMPONENTE	GLAD NIE	IN 'N MATE	IN 'N GROOT MATE
1. Beplanning			
2. Organisering			
3. Aktivering			
4. Beheer/Evaluering			

3. Gee u mening oor die belangrikheid van maatskaplike werk bestuur in die bereiking van u organisasie se doelstellings.

1. Deurslaggewend	
2. Bepalend	
3. Minder Belangrik	
4. Nie-belangrik	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

5. In watter mate het verandering op politieke-, ekonomiese-, kulturele-, tegnologie- en sosiaal-maatskaplike terreine sedert 1990, u organisasie se bestuur en funksionering beïnvloed?

TERREINE	GLAD NIE	REDELIK MIN	GEMID-DELD	BAIE
POLITIEK				
EKONOMIES				
KULTUREEL				
TEGNOLOGIES				
SOSIAAL-MAATSKAPLIK				

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

AFDELING C – STRATEGIESE BEPLANNING IN DIE ORGANISASIE

1. Beskik u oor enige teoretiese kennis ten opsigte van strategiese beplanning?

JA	NEE
----	-----

Indien "JA", op watter wyse is die betrokke kennis verkry?

Voorgaadse opleiding	
Nagraadse opleiding	
Indiensopleiding	
Selfstudie, bv, bestudering van literatuur op eie inisiatief	
Ander:.....	

2. Beskik u oor die vaardigheid om strategiese beplanning as bestuurs-hulpmiddel (management tool) aan te wend?

JA	NEE
-----------	------------

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

3. Is u tans / was u voorheen betrokke by strategiese beplanning binne u werksopset?

Geensins	
In 'n mate	
In 'n groot mate	

Verduidelik u betrokkenheid:

.....

.....

.....

.....

4. Word strategiese beplanning tans binne u organisasie gedoen?

Glad nie / Geen	
In 'n mate	
In 'n groot mate	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

5. Indien strategiese beplanning binne u organsiasie gedoen word, hoe gereeld vind dit plaas?

Jaarliks (1)	
Twee jaarliks (2)	
Elke drie jaar (3)	
Elke vier jaar (4)	
Elke vyf jaar (5)	
Ander	

6. Watter kategorieë van personeel (uitgesluit bestuurslede) word betrek by die proses van strategiese beplanning? (Indien binne u organisasie toegepas)

Administratiewe personeel bv. Tiksters en Klerke	
Professionele personeel, bv. Maatskaplike Werkers	
Ander kategorieë:.....	

7. Indien u werksaam is binne 'n vrywillige welsynsorgansiasie, is die bestuurskomitee van die organisasie betrokke by die proses van strategiese beplanning?

JA	NEE
-----------	------------

Indien Ja – meld aard van betrokkenheid.

.....

.....

.....

Indien Nee - meld redes

.....

.....

.....

8. Dui aan hoe belangrik strategiese beplanning vir die voortbestaan van u organisasie is.

Dit is deurslaggewend	
Dit is bepalend	
Dit is minder belangrik	
Dit is nie belangrik nie	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

9. Dui aan tot watter mate kan die volgende aspekte 'n invloed hê op die voortbestaan van u organisasie:

	Glad nie (0%)	Redelik min (25%)	Gemid- deld (50%)	Redelik baie (75%)	Baie (100%)
Administratiewe tekortkominge bv. nie voldoende bestuurskennis en vaardighede					
Versuim om 'n langtermyn visie te formuleer					
Die feit dat u organisasie se swak en sterk punte nie gereeld geanaliseer word nie					
Versuim om 'n ontleding te doen van toekomstige tendense, o.a. politieke en ekonomiese tendense					
Weerstand teen verandering					

10. Is u van mening dat strategiese beplanning daartoe sal bydra dat u organisasie 'n meer effektiewe en doeltrefende diens lewer?

Onseker	
Glad nie	
In 'n mate	
In 'n groot mate	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

AFDELING D - FORMULERING VAN DIENSVOORSTELLE

1. Het u organisasie voorheen 'n diensvoorstel geformuleer?

JA	NEE
----	-----

Indien ja, meld wanneer:

.....

Indien nee, verskaf redes:

.....

.....

.....

2. Watter persoon(e) in die organisasie is hoofsaaklik verantwoordelik vir die beplanning van programme en projekte?

.....

.....

.....

3. Dui aan tot watter mate die volgende faktore 'n rol speel by die oorweging en beplanning van programme en projekte:

	Altyd 100%	Gereeld 75%	Dikwels 50%	Soms 25%	Nooit 0%
Behoefte in gemeenskap					
Beskikbaarheid van fondse					
Kennis en vaardighede van personeel					
Inligting in lêers en statistiese opgawes					
Navorsingsresultate					
Voldoende personeel					
Persoonlike voorkeure van bestuurslede en senior personeel					
Ander:.....					

4. Ervaar u organisasie enige probleme met betrekking tot die formulering en implementering van u diensvoorstelle of besigheidsplanne?

JA	NEE
----	-----

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

5. Wat is die algemene ingesteldheid van die personeel / bestuurslede ten opsigte van die formulering van diensvoorstelle?

Neutrale houding	
Beskou dit as 'n vermorsing van tyd	
Beskou dit as nie belangrik	
Beskou dit as baie belangrik	
Ervaar dit as te gekompliseerd	
Ander:	

6. Dui aan of u die formulering van diensvoorstelle of besigheidsplanne as deel van u organisasie se oorhoofse beplanning beskou.

Glad nie	
In 'n mate	
In 'n groot mate	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

7. Gee u mening ten opsigte van die gebruik van strategiese beplanning en die mate waarin dit die formulering van diensvoorstelle kan beïnvloed.

Deurslaggewend	
Bepalend	
Minder Belangrik	
Nie Belangrik	
Onseker	

Motiveer u antwoord:

.....

.....

.....

.....

8. Dink u die formulering van die diensvoorstelle behoort voorafgegaan te word deur strategiese beplanning?

Glad nie	
Soms	
Altyd	
Onseker	

Verstrek rede(s):

.....

.....

9. Dui aan of die aanwending van strategiese beplanning sal bydra tot 'n meer positiewe ingesteldheid by die personeel of bestuurslede ten opsigte van die formulering en implementering van diensvoorstelle.

Glad nie	
In 'n mate	
In 'n groot mate	
Onseker	

10. Voorsien enige bykomende kommentaar ten opsigte van die benutting van strategiese beplanning met betrekking tot die formulering van diensvoorstelle.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....